مهارات

العمل الجماعي

GROUP WORK SKILLS

كيف تتميز المجموعات في عملها ؟

كيف تكون عضواً فعالاً في مجموعتك ؟

دكتور

محمد عبد الغني حسن هلال

مهـــــــارات

العمـل الجمـاعـي

GROUP WORK SKILLS

كيف تتميز المجموعات في عملها ؟

كيف تكون عضواً فعالاً في مجموعتك ؟

دكتـــور

محمد عبد الغني حسن هلال

مركز تطوير الأداء والتنمية
١٥٣ ش جسر السويس| مصر الجديدة
تليفون 2482228/2498677
فاكس 2498677/2579608

الطبعة الثانية

١٩٩٨ - ١٩٩٧

رقم الإيداع بدار الكتب
١٩٩٤/٩٦٩١

الترقيم الدولي
977-00-7751-3

إهـــداء...

إلى كل هـؤلاء الذيـن تعلمت مـنهم أشيـاءً
عظيمة في كل مكـان عملت فيه وأعمل فيه
إلى أسرتـي الصغـيرة التي علمتني الكثير
من مـهـارات العمـل الجمـاعـي
والأخـــــذ والعطــــاء .

أهدي هذا الكتاب .

دكتـور
محمد عبدالغني حسن هلال

التقـديـم : INTRODUCTION

لا يستطيع الإنسان أن يعيش بمفرده ،فالنـاس يجتمعون فـي كـل مكـان وزمـان ليقومـوا بأعمـالهم ، ويربط بينهم السعي لتحقيق هدف معين ، أو ليتخذوا قرارات في شئونهم ولكن قراراتهم وأفعالهم الصادرة منهم تتأثر إلى حد بعيد بمـا يصدر عن الآخرين من أفكار أو انفعالات أو آراء، وهنـاك تـأثير متبـادل بيـن أعضـاء الجماعة الواحدة، وليس من الضروري أن يكون التأثير إيجابياً في كل الأحـوال فقد يكون سلبياً في بعضها .

إننا قد نرى أحياناً أن هناك مقاومة أو معارضة من بعض أعضاء الجماعة لما يقرره القائد أو الآخرون . ونحن فـي أغلب الأحـوال لا نكون مدركين لتـأثيرات الجماعة علينا ، بل نؤكد في كل وقت أننا بعيدون عـن تـأثير الآخرين علينـا ، ولكن الواقع يظهر اننا نتأثـر بأرائهم .

هذه هي الطبيعة البشرية ، فالإنسـان بطبيعته كـائن إجتمـاعي لا يستطيع العيش بمفرده ، وهو يسعى لأن يعيش في جماعات . والمجتمع هـو البوتقة التي ينصهر فيها كل كائن إنساني بما يحتوى عليه من قيم وعـادات ونظم إجتماعية وعلاقـات ومهارات وآراء وأفعال.

إننا دائماً في حاجة إلـى أن نعمل معاً،ونحتـاج إلى أن نتـأثر ونؤثـر فـي الآخرين، ويجب علينا أن نلاحظ أنفسـنا بشكل موضوعي بعيد عن التحيز. وتختلف درجة ونوعية التـأثير علـى الفـرد بـاختلاف المواقـف والمعرفـة - والخبرة وخبرتنـا السابقة،ونوع الجماعة وعمق العلاقة بين أفرادهـا ونـوع هؤلاء الأفـراد أنفسـهم والتـأثير الذيـن يمكن أن يقع مـن الجماعة على الفرد ، أو بيـن أفـراد الجماعـة بعضهم. والبعض لا يمكن أن يكون هناك اتفاق أو اختلاف ، ولكـن يمكـن أن تكـون هناك عملية مفاوضة للوصول إلى التوافق .

وليس معنى ذلك أن كل مواقف الجماعة تنتهي بالوصول للإتفاق ، ولكن كثيراً ما يحدث التفاوض بين أفراد الجماعة دون الوصول للاتفاق ، وهناك أيضاً التفاعل بين الآراء والأفكار والخروج بالرأى الجديد ، وغالباً ما يكون أكثر قوة ونضوجاً .

ونحن نسعى إلى الوصول إلى الجماعة المتآلفة المنتجة وليست المتنافرة المفككة ، ولكي يتحقق ذلك لابد أن نحدد العوامل التي تؤثر في سلوك الجماعات ، والقوى الخفية التي تعمل على تحسين كفاءة الجماعة بحيث تكون دائماً أو غالباً متجهة نحو التآلف والإنتاج.

إننا نحاول من خلال هذا الكتاب أن نقدم للمديرأو الرئيس لفريق العمل، أو للمهتمين بالعمل الجماعى بعض المعارف والمعلومات التي تمثل المدخل الصحيح لتكوين المهارات العملية المطلوبة ، ونحاول أن نقدم بعض الحلول العملية لمشكلات الجماعات الإدارية ، والأساس الذي يقوم عليه الحل العلمي مضافاً إليه الخبرة الذاتية.

وفي بداية التفكير في تقديم سلسلة كتب مهارات تطوير الأداء جاء هذا الكتاب كدليل عملي للعاملين في مجالات التدريب الإداري والفني ، ومجالات العمل الإجتماعي ،وللمديرين والمشرفين والرؤساء في الشركات والهيئات الصناعية والتجارية وميادين الخدمة الاجتماعية . ولا شك أنه يمثل أهمية كبيرة أيضا للعاملين في ميادين رعاية الشباب والأسرة والعلاقات العامة.

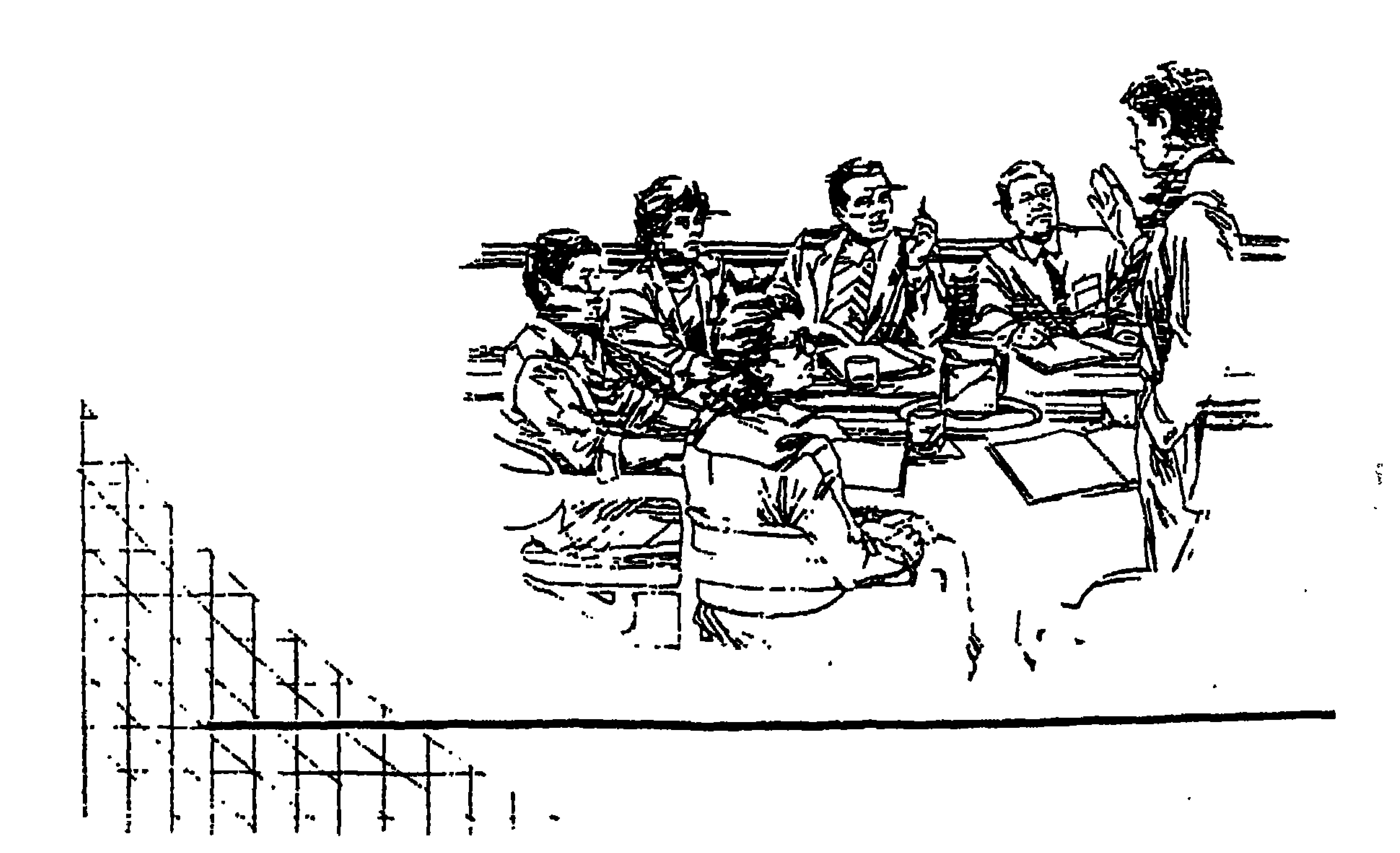
ونرجو أن يكون هذا الكتاب مساهمة إيجابية في جهود وسلوك واتجاهات هؤلاء الذين يعتقدون في أهمية وضرورة تحسين كفاءة أداء الجماعة من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم.

د. محمد عبدالغني حسن

الباب الأول

التفاعل بين الأفراد في الجماعة

INDIVIDUALS ACTING IN GROUPS



الباب الأول

التفاعل بين الأفـراد في الجماعة

أولاً ... كيف يستجيب الناس ؟

ثانياً ... الرغبات والدوافع تحدد أوجه الخلاف .

ثالثاً ... السلوك داخل الجماعة .

رابعاً ... الجماعات تتصرف مثل الناس بصورة واقعية.

1) أهـداف الجماعـة .

2) وسائل تحقيق أهداف الجماعة .

3) المناخ الذي يسـود الجماعـة .

4) الاتصال داخـــل الجماعـــة .

5) مشـــاركــــة الأعـضــاء .

6) معـــاييـــر الجمــــاعـــــة .

7) الجماعات تقوم بالرقابة الاجتماعية .

خامساً ... دور أعضــاء الجماعـــة .

سادساً .. بنـاء الجماعـة والأدوار المتعلقـة بالحفـاظ علـى الجماعة.

سابعاً ... التصرفات الفردية غير المسئولة

أولاً ... كيف يستجيب الناس ؟

WHAT MAKES PEOPLE TICK ?

إذا كان سر فهم الناس هو الاتصال بهم ومعرفتهم ، فإن الذي لا يجيد الاتصال بالناس هو الذي لا يعرف من يستمعون إليه ، فقد يكون لديه قدرة على الكتابة أو التحدث بمهارة عالية ، ولكنه لا يعرف – بعد أن يجهد نفسه – ما الذي يجعل الناس يستجيبون ؟

كيف يستجيب النـاس ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب أن نتذكر أن الجنس البشري يتوافق دائماً مع أنشطة ووجود الآخرين . ويجب أن نعرف الدوافع الفردية والمحفزات والإحباطات ، وندركها تمام الإدراك. وبما أن الإنسان يستطيع التفكير ، فإنه بإمكانه أن يتعامل مع الأفكارالمجردة ، وهذا يخلق لديه بعض الرغبات والاحتياجات والأمنيات التي يسعى لإشباعها . وبمعنى آخر فإن لديه بعض الدوافع التي تدفعه للعمل والتصرف . هذه الدوافع والمحفزات تنقسم إلىأربع مجموعات :–

* الشعور بالأمان .
* الاستجابة .
* الظهور والشهرة .
* الخبرات الجديدة .

وعلى الرغم من بساطة هذه الرغبات إلا أن كل إنسان يستجيب لها بطريقة .

1) الرغبــة في الأمــان ...

THE WISH FOR SECURITY

يمكن تفسير رغبتنا في الأمان بعدة تفسيرات، فعندما نتكلم عن الأمان، فإن أول ما يجول بخاطرنا هو الطعام الكافي والملبس والمأوى . وهذا لأن كل إنسان يحتاج إلى الحماية والراحة لتكوينه الجسماني .وبعض الناس يفكرون بعد ذلك في الروحانيات. والأمان يعنى أيضاً الانتماء للجماعة. وغالباً عندما تكون رغبتنا في الأمان قوية فإننا نقوم بجمع كميات كبيرة من الثروات والموارد.

2) الرغبة في الاستجابــة ...

THE WISH FOR RESPONSE

إننا نريد من الآخرين أن يحبونا ، ويمدون لنا أذرعهم ، وأن يحتاجوا لنا ويقدروننا ، ومثل هذه الحاجة تسمى الرغبة في استجابة الغير لنا . والحاجة إلى استجابة الآخرين لنا تدفعنا لأن نقوم بما يتوقعه الآخرون منا ، وهو الشيء الذي يريد آباؤنا وأصدقاؤنا وأبناؤنا وجيراننا وأولادنا ومعارفنا أن نفعله. وعندما ننجح في تحقيق رغبتنا ، فإننا نحس أننا جزء من الناس، ويحتاج الشباب بصفة خاصة إلى الرغبة لاستجابة الغير لهم ، فهم يفضلون الاهتمام والاقناع على الاجبار والحب على الكراهية والتقدير على الإهانة ، ويريدون حب الناس وتقديرهم .

3) الرغبة في الظهور واعتراف الغير ...

THE WISH FOR RECOGNITION

بعض الناس يريدون أن يكونوا مختلفين عن غيرهم ، ويريدون أن يحصلوا على نصيب الأسد في المجتمع، ويكونوا، أكثر تميزاً، وعندما تتملكنا هذه الرغبة فنحن في هذه الحالة نبحث عن الأمان، والشخص الذي يريد اعتراف الغير به، يعبر عن رغبته من خلال وسائل التسلية الموجودة ، والتقاليد ، ومسايرة الناس بجميع أذواقهم ، ويعبر عن متطلبات الوضع الذي هو فيه ، ويعبر عن المنافسة . فهو يريد أن يكون شخصاً مميزاً ويسعى نحو القمة،وغالباً ما تتعارض رغبتنا في اعتراف الغير بنا مع رغبتنا في استجابتهم لنا، والوصول إلى القمة لا يعنى أن الناس يحبوننا .

4) الرغبة في خبرات جديدة ...

THE WISH FOR NEW EXPERIENCE

بعض الناس يملون الروتين ويريدون التجديد والتغيير ويكون هناك آخرون لديهم رغبات اكثر في التغيير .

وبعض الناس يعتبرون اعتراف الغير بالنسبة لهم ليس كافياً للأمان، ولا يعني الكثير، حيث أنهم يريدون إلى حدٍ ما استجابة الآخرين لهم،لكن معظم هؤلاء الناس يريدون التجديد والتغيير.وعندما نشبع هذه الرغبة،تلعب أحاسيسنا دوراً كبيراً في دوافعنا. فربما نرغب في السفر، أوأننا لا نستطيع أن نعيش بالأثاث الموجود داخل البيت ونرغب دائماً في تغييره، أو نحب أن نجرب أصنافاً جديدة من الأطعمة، أونكتسب هوايات جديدة،أونخلق مواقف اجتماعية جديدة، أو نتعرف على أناس آخرين، أونتطلع إلى مسئوليات جديدة، أو نتقبلها ،ويعتمد النجاح في التغيير على قوة الرغبة في اكتساب خبرات جديدة.

ثانياً ... الدوافع والرغبات تحدد أوجه الخلاف ..

DRIVES DETERMINE DIFFERENCES

لكل إنسان دوافعه الأساسية أو رغباته، وهي تختلف وتتفاوت من شخص إلى آخر، وأحياناً يحدث صراع بين هذه الرغبات أو الدوافع. وبما أننا نعيش ويتقدم بنا السن ، فإن المواقف من حولنا تتغير، وكذلك تتغير العلاقات الموجودة بين الدوافع المختلفة. وهكذا فنحن مجتمع يتكون من أفراد، كل فرد يختلف عن غيره ، وتقوم درجة الاختلاف على الأهمية التي يعطيها للدوافع والمصالح المختلفة لدينا التي تدفعنا للتصرف بطريقة معينة. ولأن الإنسان يحتاج لوجود أخيه الإنسان ، فإنه يجد أن أحسن طريقة لتحقيق رغباته هي من خلال الجماعة، وعندما يعطي الناس أسباباً لانضمامهم واشتراكهم داخل جماعات فهم يعبرون عن رغباتهم الأساسية في شكل مصالح محددة.

استخدام الدوافع (المحفزات) في الاتصال...

USING MOTOVIATION IN COMMUNICATION

إذا كنت تريد الاتصال مع الناس، فعليك أن تعرف أقوى الأشياء التي تحفز الناس للاستماع إليك ، ويجب عليك أن ترى هذه الدوافع كعناصرمساعدة مثلاً في كتابة قصة جديدة أو إعداد برنامج للإذاعة أو التليفزيون أو عقد إجتماع ، ولا تعتمد فقط على تقديم المعلومات ولكن ضع هذه المعلومات في صورة الحاجات والرغبات الأساسية للأفراد الذين يستمعون إليك ، وهنا ستكون فرصتك لتحقيق النجاح أفضل .

ثالثاً ... السلوك داخل الجماعة .

GROUP BEHAVIOR

في نطاق العمل وفي أوقات الفراغ نقضي معظم الوقت داخل جماعات من الناس، وذلك لأننا نحتاج للآخرون بصفة عامة لتحقيق طموحاتنا وتطلعاتنا . وفي نفس الوقت تساعدنا الجماعات في وضع معايير لنا ، فنحن نعرف – كأفراد– كيف نتصرف على الاقل كأعضاء داخل جماعة معينة. ونحن ننتمي لبعض الجماعات بصورة آلية منها الأسرة والمؤسسة التي نعمل بها ، ولكن في أغلب الأحيان ننتمي لجماعات لأننا نرغب في هذا، وهذا يشبع رغباتنا الإنسانية الأساسية مثل الشعور بالأمان والحاجة إلى استجابة الغير لنا والاعتراف بنا ، لاكتساب الخبرات الجديدة . ونحن كجزء من النسيج البنائي للجماعة لنا دور محدد نضطلع به ، ومكانة معينة داخل هذه الجماعة ، ولنا بعض الحقوق والسلطات وعلينا بعض المسئوليات . والقيم التي تتبناها الجماعة وتعدها في غاية الأهمية هي التي تحدد النسيج البنائي للجماعة وبالتالي العلاقات السائدة داخل الجماعة .

إذا كان الامر كذلك... فالسؤال الذي يطرح نفسه هو ما سبب الصراعات داخل الجماعات ؟ وللإجابة عن هذا السؤال نجد أن الجماعة أو النظام الاجتماعى مثل الأفراد لديهم قيم تتصارع مع بعضها البعض،وأحياناً ما تظهر الأهداف في حالة تناقص ،ويستطيع العضو داخل النظام الاجتماعي أن يصدر أحكاماً لأنه يعلم الكثير عن الجماعة ، هذه الأحكام تصبح جزءاً من القيم التي يعتنقها حتى يصدر أحكاماً جديدة أو يتبنى قيماً جديدة . وأحياناً نصنف كل جماعة طبقاً لقبولنا لقيم هذه الجماعة، ونحن نوجه أفعالنا الشخصية طبقاً للأنظمة والجماعات التي ننتمي لها وطبقاً لما نراه حسب ترتيب الأهم منها فالمهم .

ولكن بعض الناس لا يطبقون هذا المبدأ لأن البعض منا ينظر لأى خبرة يكتسبها كما هي، بمعنى أنه يرى القيم الشخصية غير ذات أهمية . وتبدو القيم والأهداف المختلفة التي تقوم على الظروف المحيطة أنها تؤثر على الأفعال أكثر من قيم وأهداف الجماعة ، وهؤلاء الذين يعيشون بهذه الطريقة يقال عنهم:انهم يعيشون على مبدأ المصلحة . وبالتالي لا يمكن القول ببساطة: إن هذا الرجل يحل مشاكله أو يحقق أهدافه بمشاركته في نشاط جماعة من خلال الأنظمة الإجتماعية ، ونحن مازلنا أفراداً ، لكن كل منا قد يجد ما يعوقه ويمنعه من المشاركة مع الجماعة وهاهي بعض المعوقات :-

★ الخوف : *FEAR*

الخوف من تفوق الآخرين وسخريتهم وفقدان الوضع الاجتماعي.

★ عدم الأمان : *INSECURITY*

الخوف من نفورالناس بسب اللهجة أو الشكل العام أو الملبس أوعدم التعلم.

★ نقص المعلومات عن الجماعة : *LACK OF KNOWLEDGE*

عدم معرفة الجماعة من قبل ، وعدم معرفة اتجاهها وهدفها وهل تتوافق مع واتجاهات الشخص أم لا.

★ نقص عنصر الوقت : *LACK OF TIME*

★ نقص المهارات : *LACK OF SKILL*

والشعور بأن الغير أفضل وبالتالي عدم المحاولة.

★ حقوق الانتفاع : *VESTED INTEREST*

فمثلاً إذا لم يكن للشخص أطفال ، فلماذا يساهم في بناء مدرسة ويزيد من حجم الضرائب عليه ؟

★ قيم الجماعة : *GROUP VALUES*

مثلاً إذا قام شخص ودخل في نشاط معين فهو يفكر هل هذا النشاط يتفق مع عقائدي واتجاهاتي وهل ستوافق الجماعة على عضويتي أم لا ؟

★ متطلبات الجماعة : *GROUP DEMANDS*

وأحياناً ندرك هذه المعوقات، وفي كثير من الأحيان لا ندركها ، فإذا أردنا أن نكون أعضاءً نتمتّع بكفاءات معينة ، فإننا نحتاج أن نحلل أنفسنا ونتغلب على هذه المعوقات والإحباطات.

التوافق مع المواقف التي تسبب إحباطاً :

ADJUSTING TO FRUSTRATIONS

حتى وإن لم ندرك هذه المعوقات فإننا نجد أنفسنا نتوافق معها بأي شكل وأية طريقة عن طريق هذه الأساليب :-

* الهجوم : *AGGRESSION*

عندما لا تلاقي أفكارنا قبولاً ، أو يتم تجاهلها ، فإننا نهاجم أفكار الآخرين ومفاهيمهم ورغباتهم وقد ننقلب على أنفسنا .

* اتباع سياسة التعويض: *COMPENSATIOM*

إذا كنا لا نستطيع التحدث بطريقة سليمة ، فإننا نقوم بعمل أنشطةأخرى مثل عمل محاضر للجلسات ، وتنظيم أوقات الراحات ... إلخ.

* *التفسير وإيجاد الأسباب : RATIONALIZATION*

عندما نصاب بالإحباط في المناقشات ، فإننا نفسر ما يقوم به الآخرون على أنه لا شيء وأنهم لا يرمون لأي شيء .

* التوحد مع الآخرين : *IDENTIFICATION*

وهو أن نتبع موقف الآخرين لاعتقادنا بأنهم دائماً على صواب ، فإذا اتخذنا موقفهم فسنكون على صواب.

* المثالية وتعظيم الذات : *IDEALIZATION*

وهي أننا دائماً نقنع أنفسنا أننا مشاركون وقادة على مستوى عال من الكفاءة .

* اسقاط اللوم على الآخرين : *PROJECTION*
* نقل المشاعر: *DISPLACEMENT*

وهو إذا كانت هناك مشاعر معينة تجاه شخص ما ، فإن هذه المشاعر تنعكس على الآخرين سواء في الأسرة أو العمل ... إلخ.

* التحول والتغيير : *CONVERSION*

وهو إيعازعدم القدرة والكفاءة إلى أشياء أخرى مثل التعب الجسماني .

* التراجع : *REGRESSION*

وهو أننا نشعر بالأمان فقط في المواقف القديمة والحقيقية ، فإذا لم نجد طريقنا فإننا نشعر بالقلق والتراجع.

رابعاً ... الجماعات تتصرف مثل الناس بصورة واقعية

GROUPS ACT LIKE PEOPLE

عندما نرى الطيور تهاجر في أسراب وجماعات فإننا نتعجب ونتساءل عن أسباب تجمعها في جماعات ، كذلك فإننا نرى هذه الصفة في جماعات الناس ، فنجد أن للجماعة شخصيتها وطرق التصرف الخاصة بها مثل الفرد تماماً.وبما أن كل منا يتعامل ويشترك مع جماعات ،فنحن نحتاج إلى أن نحصل على معلومات ، ونكون أكثر تقارباً من صفات هذه الجماعات،ويسمي علماء النفس وعلماء الاجتماع هذه الصفات بالديناميكا الداخلية أو القوة الداخلية ، حيث تمثل الطاقة داخل كل مجموعة من الناس.

1) أهداف الجماعة ... *GROUP OBJECTIVES*

الجماعات مثل الأفراد لها أهدافها ، وهذه الأهداف توجه أنشطة الجماعة وتمثل الأساس الذي يقاس به نجاح أو إخفاق الجماعة .وعند وضع أهداف للجماعة يتعين أن نضع هذه الأشياء في أذهاننا :-

* تشابه أهداف الفرد يؤثر على درجة تحديد أهداف الجماعة .
* إنجاز الأهداف يكون أفضل وأعظم من مجرد تحديدها .
* تؤثر أهداف الجماعة في سلوك أعضائها وتحفزهم. فالأعضاء الذين يفهمون أهداف الجماعة بوعي هم أكثر الناس تحفيزاً لمساعدة الجماعة لتحقيق أهدافها . إن هؤلاء الذين يرفضون أهداف الجماعة يركزون انتباههم على أهدافهم الشخصية .
* هناك علاقة تقارب بين فهم الأعضاء لأهداف الجماعة ومشاركتهم داخل الجماعة.

2) وسائل تحقيق أهداف الجماعة..

TECHNIQUES FOR REACHING GOALS

الموافقة على أهداف الجماعة شيء وتحقيقها يعد شيئاً آخر، لذلك إذا أردنا تحقيق أهداف الجماعة يجب أن نتذكر النقاط الآتية :-

* الجماعة التي تنظر بعين الاعتبار لتحقيق أهدافها تكون أكثر إنتاجاً من تلك الجماعات التي لاتتبع عمليات عقلية أو التي تتبع أنماطاً تقليدية.
* يجب أن تراعي الوسائل التي تم وضعها في الحسبان مهارات الفرد ومصالحه ودوافع الأعضاء، كما يجب مراعاة الظروف خارج نطاق الجماعة مثل الوضع الاجتماعي للجماعة أو المؤسسة بين الجماعات أو المؤسسات الأخرى وقيم المجتمع والمنافسات الموجودة .
* يجب أن يتم اختيار الوسائل مع الوعي الكامل بالطرق البديلة.

3) المناخ الذي يسود الجماعة ...

THE GROUP ATMOSPHERE

هناك بعض الجماعات التي يكون العمل معها متعة، وهناك بعض الجماعات الأخرى التي لا تستمتع بالعمل معها، و هذا يعتمد على المناخ الذي يسود الجماعة والحالة المزاجية للجماعة. فقد يكون المناخ دافئاً وتسوده المحبة بين جميع الأعضاء ، و يستطيع كل فرد أن يعبر عن وجهة نظره دون خوف أو سخرية من الآخرين ، وقد يكون المناخ بين الأعضاء بارداً وغير عاطفي ولايسوده أي نوع من الود والحب ، وفيه يحتاج الأعضاء موافقة من السلطة قبل التعبير عن وجهات نظرهم. والواضح أن يزيد العمل والانتاج يزيد عندما يسود المناخ نوع من الحب والألفة .

4) الاتصال الداخلي في الجماعة ...

INTERNAL GROUP COMMUNICATION

يعد الاتصال الداخلي المؤثر والفعال داخل الجماعة شيئاً في غاية الأهمية لتعاون الأعضاء ومشاركتهم لتحقيق أهداف الجماعة ، فمن خلال الاتصال يتعرف الأعضاء على بعضهم البعض ، ويشاركون في الأفكار والخبرات مع بعضهم البعض ، ويعبرون عن وجهات نظرهم وأفكارهم، وتتم الموافقة أو عدم الموافقة على تصرفات الجماعة.

وتفشل الاتصالات عندما تكون من جانب واحد ، أو يتحكم في قنواتها قلة، أوعندما لا يفهم الأغلبية الرموز المستخدمة ودلالات الكلمات المستخدمة، أوعندما تتناقص الإيماءات والإشارات مع الكلمات، أوعندما لا يكون الأعضاء على علم ومعرفة بالمصالح والخلفيات والطموحات الشخصية لزملائهم ويفسرونها تفسيراً خاطئاً.

5) مشاركة الأعضاء ... PARTICIPATION

تذكر دائماً وأنت تتعامل مع أية جماعة أن أي عضو يكون أكثر إنتاجاً عندما يشعر أن له قدرة كبيرة على الاتصال والوصول إلى أعلى المستويات، وإذا شعر أن لديه قدر هائل من المعلومات، كذلك إذا شعر بدوره وتقبله، وكذلك إذا شعر أنه يتعامل مع أشياء ذات أهمية بالنسبة له . ومن الممكن أن نشعر بهذه الأشياء إذا سألنا أنفسنا هذه الأسئلة :

ما هي دلائل المشاركة ؟ وكم عدد الأعضاء المشاركين ؟

وما هو حجم المشاركة ؟ وكم مرة دخل الأعضاء في خضم المناقشات؟

وما هو النمط السائد ؟ ومن هم الذين يتعاملون ويتفاعلون مع بعضهم البعض ؟ وهل إذ دخل شخص ما وفتح باب المناقشة يتبعه آخرون؟

ومن هؤلاء الذين يحتكرون ويسيطرون على المناقشات ؟ وما هو الدور الذي يلعبه القائد؟ هل هناك أية إيماءات تظهر معاني أدق؟ وبوجه عام فإن العضو داخل الجماعة يكون مقتنعاً بتصرفات الجماعة عندما يكون مشاركاً في هذه التصرفات ، حتى وإن.كان مختلفاً مع بعض اتجاهات الآخرين .

6) معايير الجماعة ... STANDARDS

لكل جماعة المعايير الخاصة بها والمحددة التي توجه عملياتها وأنشطتها هذ المعايير من الممكن أن تكون عالية قياسياً أو منخفضة دون المستوى. وهذه المعايير تقيس بعض العوامل مثل العضوية والمشاركة ومحاضر الجلسات وصنع القرار والتنفيذ.

وبمجرد وضع هذه المعايير فإنها تحدد ما يتوقعه العضو من جماعته وتحدد مستويات الأداء levels of performance وتشجع المعايير القياسية الأعضاء على أن يتوقعوا أداءً قياسياً بينما يحدث العكس عندما تكون المعايير دون المستوى . ومن المفروض في هذه المعايير أن تكون حقيقية واقعية ، ولا تكون أكبر من مستوى الأعضاء،وإلا سيكون هناك الكثير من عدم التشجيع والارتباط بهم ، بالإضافة إلى أنه يجب على الأعضاء فهم هذه المعايير تماماً بمجرد وضعها.ويسهل اتباع تلك المعايير إذا قام بوضعها الأعضاء وليس القادة أو المديرون.



7) الجماعات تقوم بعمليات المراقبة الاجتماعية...

SOCIAL CONTROL

من خلال عملية المراقبة الاجتماعية تكتسب الجماعة التماسك والترابط بين أعضائها، هذه المراقبة يمكن أن تأخذ شكل مكافآت للأعضاء. هذه المكافآت تكون كاعتراف الجماعة بالشخص وتقديره وانتخابه للمناصب العليا، أو تقديم هدايا عينية له ، وهناك أنواع أخرى من المكافآت تكون غير ملموسة مثل قبول الجماعة والشعور بالاستجابة والرضا عن الشخص .وقد تأخذ المراقبة الاجتماعية شكل العقاب ، فيكون هناك سخرية من الشخص المخطىء، أو تجاهله أو رفضه أو طرده ، لذا يجب أن يفهم جميع الأعضاء وسائل المراقبة الاجتماعية . ويعتمد تأثير وسائل المراقبة الاجتماعية على الأهمية التي يوليها كل عضو لانضمامه للجماعة.

خامساً... دور أعضاء الجماعة .

ROLES OF GROUP MEMBERS

يلعب جميع أعضاء الجماعة دوراً أو عدة أدوار وذلك بمشاركتهم في مناقشات وأنشطة الجماعة ، وعادة ما يلعب العضو دوراً يتناسب مع شخصيته ، ولكن بالتوجيه والإرشاد والممارسة يمكنك أن تشجع أي عضو داخل الجماعة على أن يلعب دوراً مختلفاً يساهم في إنتاجية الجماعة .



الأدوار ومهام الجماعة... TASK AND ROLE

هناك علاقة بين أدوار الأعضاء داخل الجماعة والمهام التي تضطلع بها الجماعة مثل هذه الأدوار تنسق مجهود الجماعة وتيسره لحل المشاكلات مثل الأدوار الهامة التالية :-

1) المبادرة والإسهام ... INITIATIVE AND CONTRIBUTION

وهي عملية اقتراح الأفكار الجديدة أو تغيير وجهات النظر حول أهداف ومشكلات الجماعة . ويكون العرض في شكل اقتراح لجماعة جديدة أو هدف جديد أو عادة تحديد المشكلة وجوانبها من جديد ، أو اقتراح طريقة جديدة لعلاج المشكلة .

2) البحث عن المعلومات .. SEEKING FOR INFORMATION

وهي عملية نقوم فيها بالبحث عن توضيح المقترحات طبقاً لما لها من صلاحيات واقعية ، كذلك نسأل عن خلفيات المشكلة ، وهي أيضاً عملية يتم فيها توضيح الإجراءات الخاصة بتنفيذ العمل ، وقيمة المقترحات البديلة .

3) إعطاء المعلومات ... GIVING INFORMATION

وهي عملية يتم فيها تقديم الحقائق والخطوط العامة ، أو ربط الخبرات الشخصية للمشكلة .

4) إعطاء الآراء ... GIVING OPINION

هي عملية يتم فيها تقديم المقترحات أو البدائل، والتركيز على ماتراه الجماعة من وجهات نظرمن خلال الحقائق التي لها علاقة بالمشكلة .

5) التفسير ... *ELABORATION*

ويتم في هذه العملية توضيح المقترحات بالأمثلة والوسائل التوضحية الأخرى ، وتقديم المعاني المطورة ، واستخلاص الأفكار من المقترحات بعد تنفيذها .

6) التنسيق ... *COORDINATION*

توضيح العلاقات بين الأفكار ، وجمعها مع بعضها البعض ، و تنسيق أنشطة الأعضاء المتنوعة .

٦) التوجيه ... *ORIENTATION*

وهي عملية يتم فيها تحديد المواقع طبقاً لأهداف الجماعة ، ثم تلخيص ما حدث ، وتوضيح نقاط الخلاف الخاصة بالتوجيهات المتفق عليها أو السؤال عن التوجيهات الأخرى.

8) النقد ... *EVALUATION AND CRITICISM*

وهو إخضاع ما حققته الجماعة من منجزات لمجموعة من المعايير تعمل بمقتضاها ، وبعد ذلك يمكن تقييم المنطق والحقائق والإجراءات التي قامت عليها سلوكيات الجماعة ، بالإضافة إلى اختبار فاعلية هذه الإجراءات.

9) التحفيز ... *ENERGIZER*

وهي عملية دفع الجماعة للعمل واتخاذ القرارات ومحاولة إثارة الجماعة لتحقيق أفضل الأنشطة .

10) هندســـة الإجـر\ءات ... *PROCEDURAL TECHNIQUES*

وتتم فيها سرعـة حركة الجماعة من خلال الاضطلاع بالمهام الروتينية مثل توزيـع المـواد ، وإعادة ترتيب الكراسي ، وتشغيل الأجهزة ... إلخ

11) التسجـــيل ... *RECORDER*

وهـي عمليـــة تتـــم فيهـــا ملاحظـــة المقترحـــات وقـــرارات الجماعـــة أو نتـــائج المناقشات، وتكون بمثابة ذاكرة للجماعة .

كل هذه الأدوار تكون مقسمة على أعضاء الجماعة ، كل يقوم بدوره .

سادساً. بناء الجماعة و الأدوار المتعلقة بالحفاظ على الجماعة

.GROUP BUILDING AND MAINTENANCE ROLE

يساعد الأعضاء الجماعة على أن تعمل كوحدة ، فهم يهتمون ويحافظون علـــى طريقة بناء الجماعة، إنهم يدعمون ويساندون وينظمون الجماعـــة ويضمنـون استمراريتها، وها هي بعض الأدوار التي يقوم بها أعضاء الجماعة :-

★ التشجيع ... *ENCOURAGING*

الموافقة على إسهامات الآخرين ومدحها وقبولها ،وإظهار الحب والتضــامن تجاههم كذلك التفاهم وقبول المقترحات والأفكار ووجهات النظر .

☆ تسوية الخلافات ... *HARMONIZING*

إيجـاد توافـق بين الأعضـــاء ، وتســـوية الخـــلافات بينهـم ، وإزالـــة حـدة التوتر ، وإدخال نوع من الرعاية .

★ المصالحة ... *COMPROMISING*

الاعتراف بالأخطاء ، والوصول إلى حلول وسط .

★ فتح قنوات الاتصال ... *OPENNING CHANNELS*

وتشجيع وتنظيم وتسهيل مشاركة الأعضاء الآخرين .

★ وضع المعايير ... *MEASUREMENTS*

لتقييم أعمال الجماعة والحكم على صلاحيتها ، وتعديل غير المناسب منها .

★ المراقبة والتعليق ... *CONTROLING*

تسجيل الأوجه المختلفة لديناميكيات الجماعة ، واستخدام المعلومات لتقييم تصرفات الجماعة وعملها .

سابعاً..التصرفات الفردية غير المسئولة(الأدوار الفردية)

WRONG PERSONA DEAL IN GROUPS

يلعب أعضاء الجماعة أدواراً فردية عندما يكونون في حاجة لإشباع بعض الحاجات الفردية،وأحياناً تكون هذه الحاجات ليس لها أية علاقة بمهمة الجماعة، وأحياناً تتعارض مع العمل المفروض القيام به. هذه الأدوار تتمثل في الآتـــــى:-

★ الهجوم ... *AGGRESSOR*

محاولة النيل من الآخرين ، والسخرية من أخطائهم ، ورفض أفكارهم واقتراحتهم ، ومهاجمتهم ومهاجمة الجماعة .

★ الإعاقة ووضع العراقيل ... BLOCKER

العناد والمقاومة والمعارضة لما يبديه الآخرون من آراء أو تصرفات .

★ حب الظهور وجذب انتباه الغير.. RECOGNITION

التفاخر بالإنجازات الشخصية ، والمباهاة بما يحققه بعض الأفراد من نتائج لصالح الجماعة .

★ الانشغال عن العمل داخل الجماعة.. PLAYBOY

ورفض بعض الأعمال التي تكلفه بها الجماعة ، لأسباب ذاتية غير مقنعة للآخرين .

★ حب السيطرة ... DOMINATOR

محاولة فرض قيود وسلطات على الآخرين ، وإعطاء توجيهات بطريقة متسلطة ، وإعاقة إسهامات الآخرين .

★ البحث عن المصالح الشخصية ...

SPECIAL INTEREST PLEADER

الخوض في الموضوعات الشخصية التي لا تمت بصلة للجماعة ، ولكنها تخص الفرد نفسه بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

ويجب أن نتذكر أن الفرد يستطيع أن يضطلع بعدة أدوار ، منها بعض الأدوار التي يمكن أن تعوق نجاح الجماعة ، لكن معظم الأدوار تساعد على استكمال مجهودات الجماعة لحل المشكلات .

إذا كانت أدوار الفرد تبدو وكأنها تتعارض مع احتياجات الجماعة ، فهذا يرجع لعدة أسباب :-

أ - نقص مهارات الأعضاء وعدم كفايتهم ، وخاصة القائد .

ب- القيادة متسلطة .

جـ- القيادة عندما يكون فيها تسيب وإهمال .

د - روح معنوية منخفضة، وعدم انضباط وعدم نضج لفهم أساليب الجماعات .

هـ- عدم الاختيار الصحيح لمهمة الجماعة .

> ويمكن أن تؤثر عملية التقييم على انتاجية الجماعة ، فكل عضو يقوم بتقييم دوره ومكانته وإسهاماته ومشاعره نحو الجماعة باستمرار ويقيم الأعضاء الآخرين بنفس الطريقة لتحديد ما إذا كانت الجماعة تهتم بمصالحه واحتياجاته . ثم بعد ذلك يقارن بين جماعته والجماعات الأخرى ، وهي عوامل تؤثر مجتمعة على الإنتاجية.

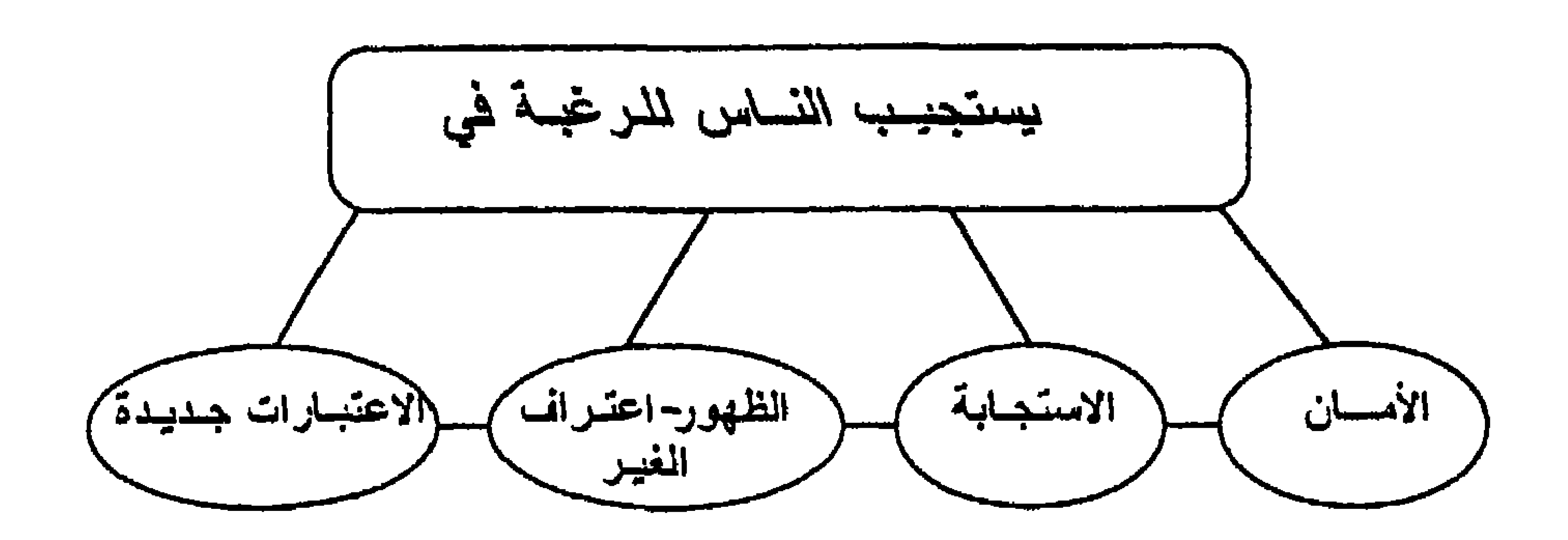
لوحـة الفـرد والجمـاعـة والـدور

دور أعضاء الجماعة	الأدوار المتعلقة بالحفاظ على الجماعة	التصرفات الفردية غير المسئولـة
المبادرة والاسهـام	التشجيـع	الهجـوم
البحث عن المعلومـات	تسوية الخلافات	الإعاقـة
إعطـاء المعلومات	المصالحـة	حب الظهور
إعطـاء الآراء	فتح قنوات الاتصال	الانشغـال
التفسير	وضع المعايير	حب السيطرة
التنسيق	المراقبة والتعليق	البحث عن المصالح
التوجيه		
النقد		
التحفيز		
هندسة الإجراءات		
التسجيل		

لماذا تبدو أدوار الفرد وكأنها تتعارض مع احياجات الجماعـة

* نقص مهارات الأعضاء وعدم كفايتهم .
* نقص مهارات القائد .
* القيادة المتسلطة .
* التسيب والإهمال في القيادة .
* الروح المعنوية المنخفضة .

عدم الاختيار الصحيح لمهمة الجماعة .



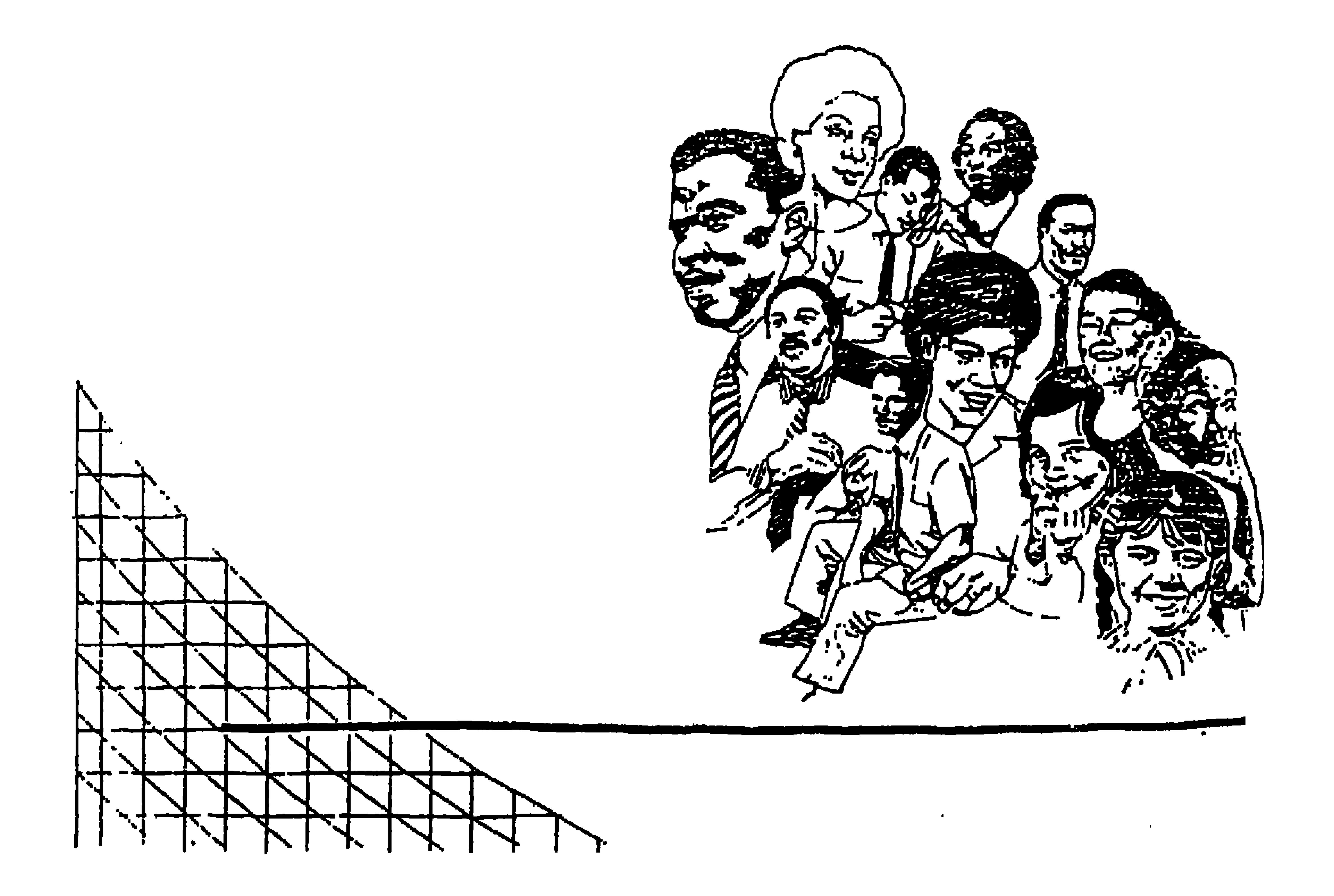
لوحة الجماعة بين المعوقات والتوافق والتصرف

معوقات المشاركة مع الجماعة	كيف يتم التوافق مع المواثق المحيطة	الجماعات تتصرف مثل الناس بطريقة دافعية
• الخوف .	• الهجوم .	• أهداف الجماعة .
• عدم الأمان .	• التعويض .	• وسائل تحقيق أهدافها.
• نقص المعلومات .	• التبرير .	• المناخ الذي يسودها .
• ضيق الوقت .	• التوحد مع الآخرين.	• الاتصال الاداخلي .
• نقص المهارات .	• المثالية وتعظيم الذات .	• مشاركة الأعضاء .
• حقوق الانتفاع .	• اسقاط اللوم على الآخرن .	• معايير الجماعة .
• قيم الجماعو .	• نقل المشاعر .	• المراقبة الاجتماعية
• متطلبات الجماعة .	• التحول والتغيير والتراجع.	

الباب الثانى

حركية الجماعة

GROUP CYCLE
FROM BIRTH TO DEATH



الباب الثاني

حركيـة الجمـاعـة

أولاً ... الجماعة من الميلاد إلى الموت .

مراحل تطوير الجمـاعـة ..

الأولى : الطفولة [التكوين]

الثانية : المراهقة [الاضطراب والعواصف]

الثالثة : البلوغ [القواعد والأداء]

الرابعة: [التحــول]

ثانياً... ملاحظات عن الجمـاعـة .

1) المحتوى وعملية التكوين .

2) الاتصال .　　　3) صنـاعـة القرار .

4) السلوك .　　　5) الشعــور .

ثالثاً ... دورة التفاعل الاجتمـاعـي .

1) العملية الدائرية للتفاعل الاجتماعي .

2) التأثير المتبادل للسلوك .

3) نقـاط المساعدة .

رابعاً ... نواميس الجماعة [أشياء خارج نطاق التشريع].

1) النــوامــيس .

2) تطوير النواميس .

خامساً ... نقل الخبرات الحقيقية داخل الجمـاعـة .

أولاً ... الجماعة من الميلاد إلى الموت .

THE GROUP ACYCLE FROM BIRTH TO DEATH

في حياتنا العملية والاجتماعية رأينا جماعات تكونت ونجحت ، وجماعات فشلت منذ تكوينها.والسؤال الذي يطرح نفسه هو:كيف تكونت بعض الجماعات ونجحت وتطورت من كونها مجرد تجمع لأفراد إلى أن وصلت إلى وحدة عاملة مترابطة ؟ هل هذا يعود إلى قواعد ومعايير يمكن التنبؤ بها أم أن هذا من صنع القدر؟ وكثيراً ما يتم تفسير وجود جماعة صالحة تفسيراً غامضاً، حيث أن أسباب وجودها لا يرجع لوجود سبب معين بعينه ، فهي مجرد شئ يحدث سواء أوجدته العناية الإلهية ، أو بفعل قوة خارقة ، أو بسبب تفاعل كيميائي داخل الأفراد .ولكن تفسير وجود جماعة غير صالحة قد يرجع إلى سوء القيادة ، ونقص في القدرات التوافقية بين الأفراد ، ونقص في عنصر الوقت ، وعدم العناية والانتباه نحو التقدم تجاه تكوين الجماعة الصالحة . كل هذه العناصر مجتمعة يمكن أن تؤثر على رؤيتنا نحو تكوين الجماعات ، فالجماعات مثل الأفراد هي كيانات حية معقدة. ولكن قليل منا هو الذي يشد انتباهه تطور ونمو الجماعات.

ومن خلال هذه المقدمة يتضح لنا أن كل فرد يشارك في العملية التطويريه التي تمر بها كل جماعة ، حيث تمر في ثلاث مراحل تطور رئيسية يمكن مقارنتها بمراحل الطفولة والمراهقة والبلوغ عند الإنسان وكل مرحلة من هذه المراحل لها أربعة أبعاد يجب أن ننظر اليها .

هذه الأبعاد الأربعة هي :-

** سلوك الجماعة .

** مهام و قضايا الجماعة .

** الموضوعات الشخصية المتداخلة .

** مسائل القيادة .

كشف كثير من علماء السلوك عن كثير من هذه الأبعاد.وكل مرحلة من هذه المراحل التي مرت بها الجماعة في تطورهاهي مرحلة فريدة عند مقارنتها بالمراحل الأخرى،ومن الطبيعي أن تتغير خبرة الجماعة في كل مرحلة.

وهذا التطور يشبه التطور في حياة الفرد ، وحيث إن لكل مرحلة طبيعتها الخاصة بها، فإن الجماعة - كذلك - تمر بمراحل تتميز وتختلف عن بعضها البعض .

المرحلة الأولى : الطفولة [التكوين]

FORMING

بغض النظر عن الأحداث أو طريقة البناء التي تشكل ميلاد الجماعة فإنها يجب أن تتكون وتترابط عناصرها مع بعضها البعض . ونجد السلوكيات في المرحلة الأولى تتسم بالأدب والالتزام بقواعد اللياقة وكذلك السطحية ، لأن كل شخص يبحث عن التشابه أو الاحتياجات المشتركة . وأثناء التقديم والتعارف يختبر الفرد ما عنده من أسباب وحجم التوافق بسبب وجوده مع غيره من أعضاء الجماعة .

ويكثر القلق والاضطراب لاختلاف الاحتياجات والأساليب الحياتية وظهورها على السطح ، حيث يكون هدف الفرد هو إيجاد نمط مأمـون للتعامل .
ومشكلة الجماعة هي إيجاد معيار أساسي لعضوية الأشخاص داخلها، والتفاعل بينهم ، فكل شخص يعمل في مستويات متغيرة من حيث الانضمام والانتماء لهذه المجموعة.
والأسئلة التي تفرض نفسها أثناء مرحلة الطفولة هي " هل أرغب في الإنضمام والإنتماء لهذه المجموعة ...؟
هل سيقبلونني ويوافقون عليّ كما أنا بلا تغيير؟ وما هو ثمن قبولهم لي؟ وهل أنا أرغب في دفع هذا الثمن ؟

تعكس المرحلة الأولى من مراحل تكوين الجماعة درجة الاعتماد على الغير؟ وخاصة فيما يتعلق بقيادة الجماعة . وعندما يكثر الاضطراب والقلق ينظر الأفراد إلى قيادة الجماعة أو البيئة المحيطة بهم ويسترشدون بأية توجيهات أو معلومات ، وعندما لا تكون هناك استجابة من القيادة المسئولة فإن التعليمات المكتوبة أوالمسئوليات التي تكلف بها الجماعة تكون بديلاً لهم، ومثال ذلك تعليمات التدريب التي تحدد طريقة التعامل أثناء البرنامج.. فإذا لم تواجد هذه التعليمات أيضاً فإن غيابها من الممكن أن يكون توجيهاً في حد ذاته وإسترشاداً. فعلى سبيل المثال " إذا لم يكن لدينا توجيه أو ما نستدل به ، فمن المفروض علينا أن نتقدم ونتحمل المسئولية ، وبالنظر إلى درجات التشابه في الأساليب الحياتية والاحتياجات التي تتواجد داخل المجموعة ، وكذلك درجات الاختلاف ، فإن المرحلة الأولى من الممكن أن تكون هادئة ومستحبة ، أو متوترة ويسودها الإحباط .

المرحلة الثانية: المراهقة [الاضطراب والعواصف]

ADOLESCENCE

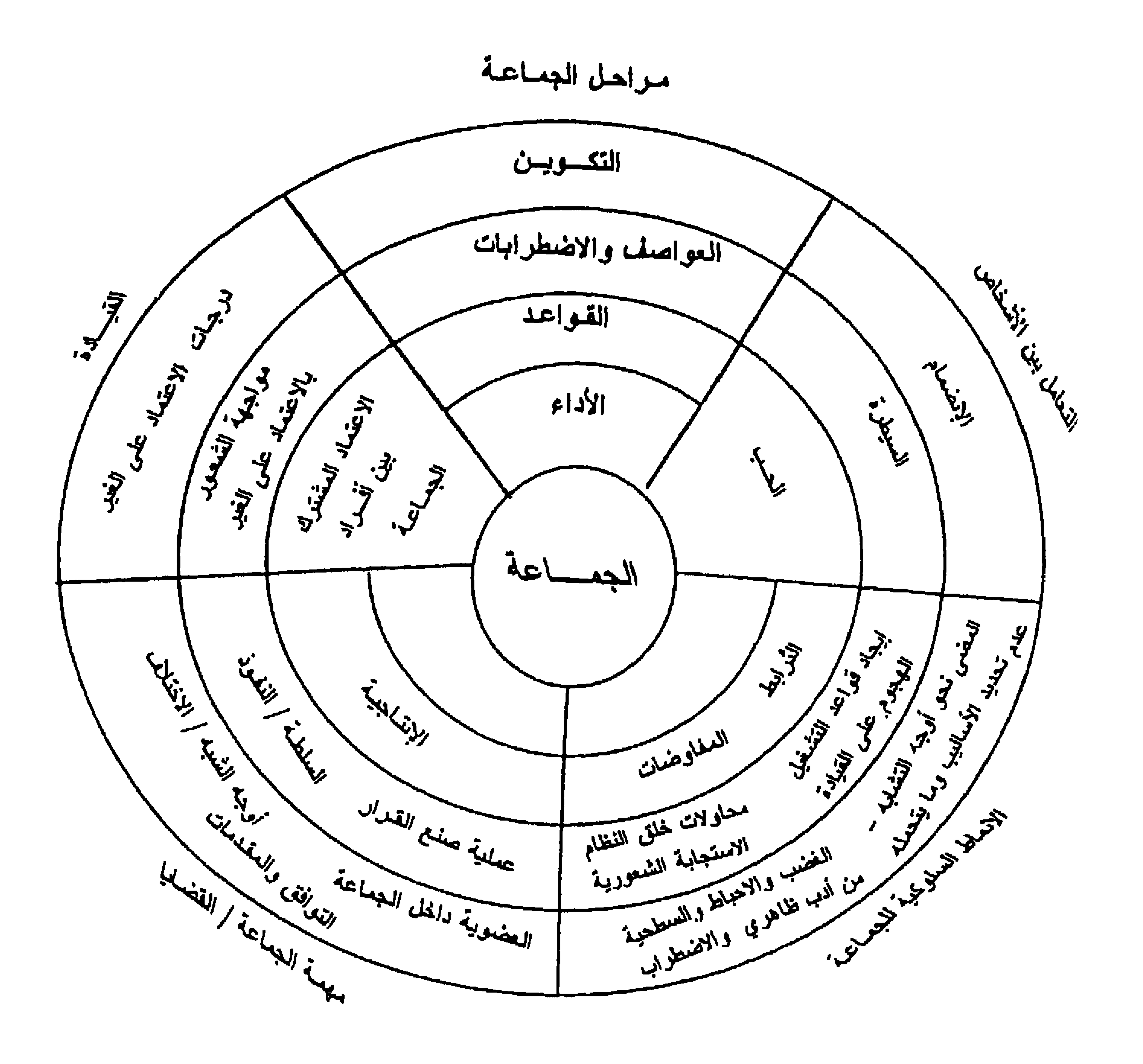
* تجتاز الجماعة المرحلة الأولى وهي الطفولة فإنها تخطو إلى مرحلة أكثر اضطراباً هي مرحلة المراهقة . وتعد أصعب مرحلة من مراحل التطور في كل من حياة الشخص والجماعة ولا يمكن تجنبها، فهي مرحلة السلطة وصنع القرار ، وهي مهارات ضرورية لعمل الجماعة في المستقبل . وفي المرحلة الثانية – وبعد ما تتضح أوجه التشابه والأشياء التي يمكن توقعها – يبدأ الافراد في محاربة أوجه الاختلاف ، وذلك في محاولة لاستعادة فرديتهم واستعادة سلطاتهم ونفوذهم ، ويبدأ الأفراد في الإستجابة للمتطلبات السابقة الخاصة بالمهام المنسوبة إليهم بكل مشاعرهم . وبغض النظر عن وضوح المهمة المطلوبة أو بناء الجماعة ، فإن أعضاء الجماعة يعارضون ويهاجمون القيادة المفروضة عليهم أو أية قيادة تنشأ من داخل الجماعة . وهذه المحاولات نحو السلطة والنفوذ يمكن أن تأخذ شكل الهجوم المباشر أوعدم الدعم المستتر . ومن خلال التفاعل بين الأشخاص يعمل أعضاء الجماعة عن طريق التطلع إلى مستوياتها القيادية التي تحقق لديهم والإحساس بالسيطرة الكافية ، والتمتع بحساسية التوجيه .

وتعد مسألة القيادة واحدة من أشكال مواجهة الشعور بالاعتماد على الغير. فمثلاً عند محاولة حسم الشعور بالاعتماد على الغير في المرحلة الأولى يكون هناك رد فعل سلبي لأي سلوك يظهر فيه سلاح القيادة .

وفي المرحلة الثانية يظل أعضاء الجماعة يعتمدون على الغير أو القائد ، حيث أنهم لا يأخذون المبادرة ، ولكن يتبنون مبدأ رد الفعل .وحتى يخرج الفرد من هذه المرحلة المحبطة – وهي دائرة ردود الأفعال – ويبدأ في أخذ زمام المبادرة بسلوك مستقل فيه إعتماد مشترك بين الأفراد والقائد ، فإنه سيبقى داخل نطاق المرحلة الثانية .

إن أية محاولة من أعضاء الجماعة لخلق نظام (عملية) مقبول لصنع القرار داخل الجماعة ، تعني أنهم يخطون نحو المرحلة الثالثة ، فالنشاط والمهارات التي أكتسبت في هذه المرحلة هي أشياء أساسية للجماعة لدفعها نحو التقدم ، ويجب أن تحاول الجماعة الهروب من الأشياء المحبطة وغير المستحبة في هذه المرحلة حتى لا تنتشر وتسبب الارتداد نحو المرحلة الأولى والمرحلة الثانية مرة أخرى ، وذلك إلى أن تتم العملية ويتم التعرف على القضايا الخاصة بالسلطة وتحديدها بما في ذلك ميكانيكية عملية صنع القرار . وكلما أصبحت الجماعة أكثر إدراكاً لما حققت في هذه المرحلة ، تطورت وارتقت بصورة أسرع في المستقبل .





دورة الحياة للجماعات

المرحلة الثالثة : البلوغ [القواعد والأداء]

ADULTHOOD

يمكن للمجموعة أن تشد أزر بعضها البعض ، وتصبح في النهاية جماعة حقيقية عندما تتناسى وتضع وراء ظهرها الإحباطات والأشياء غير المستحبة التي مرت بها في المرحلتين السابقتين . وفي هذه الحالة لا تصبح مجرد تجمع لأفراد ، ولكن تصبح الجماعة وحدة متماسكة عندما تبدأ في المشاورات حول الدور الذي تكلف به كل شخص ، والعمليات الخاصة بإنجاز المهمة ، وهنا تظهر وتتواجد العلاقات الوظيفية بغض اننظر عن أوجه الاختلاف ، وتصبح الجماعة قادرة على التعامل مع أهدافها والعمل مع بعضها البعض بتعاون وإخلاص شديدين . وعند تحقيق بعض الأهداف يمكن أن تتولد البصيرة لدى أفراد الجماعة لرؤية العوامل التي ساهمت في نجاحهم أو اعاقته. وعلى مستوى التفاعل الشخصي يعمل أفراد الجماعة بدافع الحب والتفاهم والاهتمام بالغير بصورة أعمق من ذي قبل ، وتحسم الموضوعات الخاصة بالقيادة من خلال السلوك الذي يتسم بالتعاون وإعتماد أفراد الجماعة بعضهم على بعض.

ويتم إنجاز المهام من خلال التعرف على المواهب المنفردة والفريدة داخل الجماعة . هذه المواهب تقود إلى العمل الصحيح ، وإلى كل ما يؤدى إلى زيادة الإنتاجية وماله ضرورة داخل نطاق العمل وتبتعد عما يعوق مقومات الانتاج.

والشعور بالإنجاز سواء كان إجماعاً للرأى أو حلاً لمشكلة جماعية يعطى دفعة قوية نحو الاتحاد والتوحد وينشئ شعوراً بالجماعية وهو شعور بالتفرد، ويصبح للجماعة كيان خاص بها لا ينتهي بتطورها من خلال نفس الدورة مثل كثير من الجماعات الأخرى .

الدورة التي تمر بهاالجماعة (الإعادة)

GROUP RE-CYCLING

يمكن للجماعات أن تنطلق وتتكون من خلال الثلاث مراحل السابق ذكرها ويمكن أن تتوقف عند مرحلة معينة،أو أحياناً تنطلق بسرعة في بعض المراحل وببطء في مراحل أخرى . وإذا اكملت هذه الجماعات تلك المراحل واستمرت فإنها تعيد تلك المراحل بصورة دورية. وهذا التطور الاضافي يؤدى إلى عمق البصيرة والرؤية النافذة للأشياء وتعمق الشعور بالإنجاز والتقارب في العلاقات .

ومع إنجاز أية مهمة أو الإخفاق فيها يجب على الجماعة أن تناقش مسألة الانضمام، وما هو معنى أن تكون عضواً الآن ؟ وكذلك مسألة السيطرة ، ومن يكون صاحب النفوذ ؟وكيف ؟ومسألة الحب والتفاهم وكيف نكون قريبين من بعضنا وتجمعنا أشياء خاصة ؟ وما هو حجم الثقة بيننا ؟ وإذا ما تعلمت الجماعة من الخبرات السابقة فإن الدورات القادمة تكون أسهل وأيسر .

ومثل أية عملية للتطور الإنسانى فإن دورة تطوير الجماعة لها أخطاؤها، وعدم الإنتباه للشراك والخدع يمكن أن ينتج عنه مزيد من الإحباط والقلق أكثر مما هو محتمل في المرحلة التي تسير فيها عملية التطور. وإذا لم تتحصن الجماعة أو تتعلم مما سبق ، فيجب عليها أن تراجع نفسها لماذا تعيد نفس المراحل مرة ثانية؟ فالجماعة يجب أن تكون منتبهة لعملية التكوين التي تمر بها وتتعلم منها .

ويمكن أن تعود الجماعة لمرحلة سابقة من مراحل تطورها قبل اكتمال جميع مراحل التطور لعدة أسباب :-

* التغيير في تكوين الجماعة (إضافة أفرادأو شطب أفراد) يتطلب ضرورة الرجوع إلى المرحلة الأولى .
* تغيير مسؤليات الجماعة يتطلب منها الرجوع إلى المرحلة الأولى .
* عدم الانتباه للأنشطة التي تحتاجها الجماعة في مرحلة ما يتطلب-إن عاجلاً أو آجلاً - الرجوع إلى تلك المرحلة.

المرحلة الرابعة : التحول *TRANSFORMING*

عندما يتحقق الغرض الذي تسعى الجماعة إلى إنجازه ، أو عندما ينتهي الوقت المتاح لها فإنها تواجه ما يعرف بالتحول ، ويمكن أن يتخذ التحول أحد شكلين أولهما . إعادة التعريف ، وهو ايجاد هدف أو تكوين بناء جديد والثانى هو التفكك ، أي النهاية أو الموت . ويتعين علىالجماعة أن تحدد مستقبلها والا ستصاب بالإحباط والوصول إلى طريق الفشل. والاتجاه الطبيعي جماعة حققت دورة متكاملة من مراحل التطور هو محاولتها للبقاء وجمع الشمل بين أفرادها ،لأن الخبرة المشتركة بأفراحها وآلامها ، بمعانيها ورؤيتها المشتركة تجعل أفراد الجماعة مترابطين كالجسد الواحد. وعندما يتغير الغرض أوالهدف وينزوى الوقت يتعين على الجماعة أن تتفكك . وكثيراً ما تحاول الجماعة المفككة أن تحدد طرق استعادة وسائل الاتصال بعد الانفصال، من خلال الخطابات أوإعادة التوحد المخطط له للهروب من آلام التفكك .

ولكن إدراك أن حياة الجماعة قد وصلت للنهاية سوف يؤدى إلى شعور أجوف لا يفيد حتى لو أصر أفراد الجماعة على الاتصال ببعضهم البعض ، أو إذا حدث تجمع (نادراً ما يحدث) فإن الخبرات المكتسبة ستكون مثل ما كانت عليه لأن السياق والظروف التي يمر بها كل أفراد الجماعة ستتغير ، لذلك ينبغى على الفرد أن يواجه حتمية ترك هذه الحياه وأن يدرك حتمية موت الجماعة ، لكن إذا حدث نوع من الإحياء ، والتغذية فإن الخبرة ستظهر، وتدب الروح في الجماعة.

لذلك استمتعوا بأوقاتكم مع بعضكم ، وأكملوا دورة الحياة ، وودعوا بعضكم بلا أسف ، واحتفظوا بالخبرات الفريدة ، وحافظوا عليها لأنها يمكن أن تفيد في مواقف أخرى.

ثانياً ... ملاحظات عن الجماعة

GROUP OBSERVATION

من وسائل التعلم الملاحظة والتحليل ، وقد عشنا حياتنا ضمن جماعة، أو أسرة أو رابطة ، أو فريق أو مجموعة عمل ، أو فصيلة ..... إلخ ، لكننا لم نأخذ على عاتقنا محاولة الملاحظة أو المناقشة لفهم ما يدور داخل هذا التكوين الذي اليه . ومن أهم أهدافنا الرئيسية هنا أن نلاحظ حتى نساهم بمشاركة ناجحة داخل الجماعة التي ننتمي إليها.



1) المحتوى وعملية التكوين ...

CONTENT AND PROCESS

عندما نلاحظ الموضوعات التي تتحدث عنها الجماعة فنحن في هذه الحالة نركز على المحتوى، وعندما نحاول ملاحظة وسائل اتصال الجماعة مع بعضها البعض، ومن يتحدث؟ وإلى من ؟ فنحن هنا نركز على عملية التكوين. ومعظم المناقشات تركز على المحتوى ، والسؤال الذي يطرح نفسه هو:ما هو مفهوم القيادة الرشيدة ؟ وكيف أحفز من يعملون تحت قيادتي على العمل؟ وكيف نجعل الأجتماعات أكثر فاعلية ؟

وتركز هذه المناقشات في موضوعاتها على المفاهيم النظرية، سواء كانت مستقبلية أو خاصة بالماضى ولا ننخرط فيها بصورة مباشرة . وعندما نركز على عملية تكوين الجماعة وعملها فنحن نركز على ما تقوم به الجماعة الآن، وكيف تعمل على ضوء السلوكيات الحالية ؟ والحقيقة أن ما تحتويه المناقشات هو أحسن دليل على فهم عملية التكوين ، وعلى سبيل المثال نلاحظ الآتي عند مواجهة تكوين الجماعة :-

المحتوى	عملية التكوين
• التحدث عن مشاكل السلطة يعني ..	أن هناك صراع على القيادة يدور داخل الجماعة
• التحدث عن الاجتماعات غير المثيرة يعني ..	أن أعضاء الجماعة غير راضين عن الاجتماعات .
• التحدث عن الأعضاء الذين لا يساعدون ولا يقدمون العون يعني ..	عدم الرضا عن طريقة وسلوك من يقون بتدريب الجماعة .

وببساطة فإن عملية التكوين والنظر فيها تعنى التركيز على ما يدور داخل الجماعة ومحاولة فهمه ، وذلك بالنظر إلى أشياء أخرى حدثت وكان لها تأثير على الجماعة.

2) الاتصال ... COMMUNICATION

إن أسهل الطرق الخاصة بمراقبة عملية تكوين الجماعة وملاحظاتها تتبع نمط الاتصال داخل الجماعة ، من يتحدث؟ وكم من الزمن استغرق الحديث؟ وكم عدد المرات ؟

إلى من ينظر الناس عندما يتحدثون ؟ هل ينظرون إلىآخرين لدعمهم ؟ وكذلك من يدعمهم ؟ أو ينظرون إلى الجماعة ككل ؟ أولا ينظرون إلى أحد ؟

ومن يتحدث بعد من؟ ومن يفسر ويشرح وجهة نظره؟ وما هوأسلوب الاتصال المستخدم-التوكيد-السؤال- لهجة الصوت-الإيماءات-الدعم أم النفي ؟

وما نقوم به من ملاحظة يعطينا مفاتيح وأدلة عن أشياء هامه أخرى تحدث في الجماعة مثل من يقود من، ومن يؤثر على من ؟

3) صناعة القرار ... DECISION-MAKING

تقوم الجماعة بصنع القرارات وإصدارها في كل الأوقات وهذه القرارت بعضها يصدر عن وعي ويكون بصدد المهام المطروحة ، وبعضها يصدر دون كثير من الوعى والاكتراث ، ويكون بصدد الإجراءات الخاصة بعمل الجماعة أو بصدد معايير العمل ، ومن المهم ملاحظة عملية صنع القرار داخل الجماعة لتقدير صلاحية الوسائل المتبعة بصدد الأمور التي سيتخذ فيها القرار ، وذلك لتقدير ما إذا كانت النتائج التي تمخضت عن هذه الوسائل هي التي كانت تريدها الجماعة وتساوم عليها .

تعد قرارات الجماعة ملزمة ولا يمكن الرجوع فيها ، وعندما تقرر الجماعة ، فإن أية معارضة تتوقف، لكن غالباً ما نرجع في قرارنا إذا أعدنا فهمه وأدركنا ما إذا كانت الطريقة التي اتبعناها صالحة أم لا.

وها هي بعض وسائل صنع القرار :-

★ *الطبيعية (التلقائية) .... PLOP*

القرار الجماعى التلقائى ، فمثلاً : أعتقد أنه ينبغي أن نقدم أنفسنا . ويسود صمت ، ثم تتخذ الجماعة قرارها بتلقائية.

جدول الأعمال المعتمد ذاتياً : أعتقد أنه من المفيد أن نقدم أنفسنا ، فأنا أسمي جامع ... قرار أو مبادرة من فرد واحد .

★ المشاركة ... *PARTICIPATION*

يبدأ فرد بمطالبة الأعضاء بتقديم أنفسهم ، ثم يستجيب له فرد آخر (قرار من جانب فردين).

★ المعارضة ... *OBJECTION*

الأقلية بتدي رأيها وتدافع عنه .

★ الاقتراع ... *VOTING*

التصويت واتخاذ رأى الأغلبية بعد المناقشة .

★ الإجماع واتفاق جميع الأعضاء ... *MAJORITY*

هذه الاجراءات قد تكون صحيحة مضللة بعض الشئ ، فعلى سبيل المثال فإنه من الممكن أن يتخذ قرار بإجراء عملية اقتراع . وهذا يبدو شكلاً ديمقراطياً ، لكن هذا القرار يمكن أن يكون تفويضاً للبعض وتقليلاً المشاركة.

في هذه النقطة سوف يدرك أعضاء الجماعة المتيقظين ما يحدث، ويصرون على أن تكون الجماعة واضحة في طريقة صنعها للقرار. والحقيقة أن الذي تتخذه الجماعة بصدد كيفية صنعها للقرار يمكن أن يكون أهم عنصر فيما يختص بعملها كجماعة .

4) الواجب والسلوك الذاتي الفردي (الأناني) ...

TASK BEHAVIOR AND SELF- ORIENTED BEHAVIOR

يمكن معرفة سلوك الجماعة والنظر إليه من وجهة نظر الغرض منه أو الوظيفة التي من أجلها نشأ هذا السلوك، فمثلاً إذا قال عضو شيئاً فهل هو يحاول إنجاز مهمة الجماعة (المهمة) ؟

أم أنه يحاول تحسين بعض العلاقات مع أعضاء الجماعة (الحفاظ) ؟

أم أنه يريد تلبية بعض الأحتياجات والأهداف الشخصية بغض النظر عن مشكلات الجماعة (التوجه الذاتى -الأنانية) ؟

وها هي أنماط السلوك الذي له علاقة بإنجاز الجماعة لمهمتها :-

★ *الأخذ بزمام المبادرة ... INITIATING*

عرض المهام أو الأهداف وتحديد مشكلة الجماعة واقتراح الإجراءات أو الأفكار لحل المشكلة .

★ البحث عن المعلومات أو الآراء ... *SEEKING INFORMATION*

المطالبة بالحقائق والبحث عن المعلومات التي لها صلة بما يشغل الجماعة، والمطالبة بعمل تقارير عن الآراء التي لها قيمة ، وتقييمها والدفاع عنها ، والبحث عن الاقتراحات والأفكار الأخرى .

★إعطاء معلومات أو آراء ... *GIVING INFORMATION*

تقديم الحقائق وتقديم المعلومات التي لها صلة بما يشغل الجماعة ، وتكوين فكرة عن الموضوع قبل الجماعة ، وإعطاء الاقتراحات والأفكار .

★ التوضيح والتفصيل ... *CLARIFYING AND ELABORATING*

تفسير الأفكار والاقتراحات ، وتحديد البنود والأفكار ، وتوضيح البدائل والقضايا أمام الجماعة .

★ *الاختصار ... SUMMARIZING*

تجميع الأفكار المتشابهة ، والتي لها صلة ببعضها البعض ، واعادة صياغة المقترحات بعد مناقشة الجماعة لها ، وتقديم القرار أو النتيجة وعرضها على الجماعة للقبول أو الرفض .

وها هي أنماط السلوك التي تجعل الجماعة تعمل بطريقة منتظمة ، وتخلق مناخاً طيباً لأداء المهمة ، وتخلق علاقات طيبة بين الأعضاء، وتسمح بأقصى استفادة من قدرات الأعضاء ، ونعتبر أنها أنماط الحفاظ على الجماعة :-

* التوافـق ... *CONSENSUS*

وهو محاولة التوفيق ، وفض الخلافـات ، وتقليل حـدة التوتـر ، ومسـاعدة الناس على اكتشاف أوجه الخلاف .

* سياسة الوصل ... *GATE - KEEPING*

والمحافظة على فتح قنوات الاتصـال ، وتسـهيل مهمـة مشـاركة الآخريـن ، واقتراح الاجراءات التي تسمح بالمشاركة.

* التشجيع ... *ENCOURAGING*

إظهـار الحـب والـدفء ، والاسـتجابة للآخريـن ، وإظهـار الموافقـة علـى إسهامات الغير من خلال تعبيرات الوجه والابتسامة .

* الوصـول إلى حلول وسط ... *COMPROMISING*

يقدم كل طرف بعض التنازل من أجل الوصول للإتفاق .

* التقـييـم ... *EVALUATION*

معرفة ما إذا كانت الجماعة راضية بالإجراءات التي تقـوم بهـا أم تقـترح إجراءات أخرى ؟ وتوضيـح القواعد الظـاهرة والمهمـة لتسـهيل عمليـة الاختيار . وتحتاج كل جماعة إلى أنواع مـن السلوك والاحتياجـات لتحقيق توازن بين المهام وعملية المحافظة على الجماعة .

5) المسـائل الشعورية... *EMOTIONAL ISSUES*

أسباب التوجه الـذاتي (الأنانية) السلوك الشعوري .....

تعالج هذه العملية عن طريق محاولات الجماعة للعمل ، وحل المشاكل المتعلقة بالمهـام المكلفـة بهـا الجماعـة ، والحفـاظ علـى الجماعـة ، لكـن هنـاك بعـض الأشياء التي تصيب الجماعة بالاضطراب ، والتي تمثل العالم الشعوري الخفـي في حياة الجماعة ، هذه القضايا الشعورية تولد مجموعة من السلوكيات تؤثر

على أو تدمرعمل الجماعة ، وغالباً ما تتجاهل الجماعات هذه القضية وتتركها. وهذا من الممكن أن يكون له أثره الضار على إنجاز المهمة ونمو الأفراد الذي يكون سلوكهم قائماً على احتياجات التوجه الذاتي (الأنانية) .

أما الجماعة التي تعمل بنجاح فهي تلك التي تتعرف على ما يحدث وتحدد القضية ، وتوظف الوسائل المتاحة لتوجيه الطاقات الشعورية، وتسمح لها بأن تسير داخل نطاق مجهودات الجماعة.

ما هي هذه القضايا الشعورية أو المشكلات الأساسية ؟

أ – الهوية ... *IDENTITY*

من أنا داخل الجماعة ؟

وما هو مكاني الذي أصلح له ؟

وما هو نوع السلوك المقبول هنا ؟

ب- الأهداف والاحتياجات ... *OBJECTIVES AND NEEDS*

ما الذي أحتاجه من الجماعة ؟

هل يمكن أن تتفق أهداف الجماعة مع أهدافي ؟

ما الذي يجب عليّ عمله للجماعة ؟

جـ- *القدرة والسيطرة والنفوذ... POWER, CONTROL AND INFLUENCE*

من يراقب ويسيطر على ما نقوم به ؟

ما هو حجم السلطة والنفوذ الذي اتمتع به؟

د – التقـــارب ... *INTIMACY*

كيف نقـترب مــن بعضنــا البعض ؟

كيف نثـــق في بعضنــا البعـــض ؟

وكيـــف نتـــآلــــف مــــع بعـضنـــــا البعـــــض ؟

وهــــل يمكــن أن نحــقق مستــوى أكبــر من الثقة ؟

وما هي أنواع السلوكيات لمواجهة هذه المشكلات ؟

هـ- الاعتماد على الغير ... *DEPENDENCY*

مواجهة ومقاومة الاعتماد على الغـير ومعارضــة ومقاومـة أي شـخص فـي الجماعة يمثل السلطة .

و – الصراع والسيطرة ... *FIGHTING*

توكيد السـيادة والنفـوذ الشـخصي ، ومحاولـة إيجـاد وإظهـار الـذات بغض النظر عن الآخرين .

ز – الانسحاب ... *WITHDRAWING*

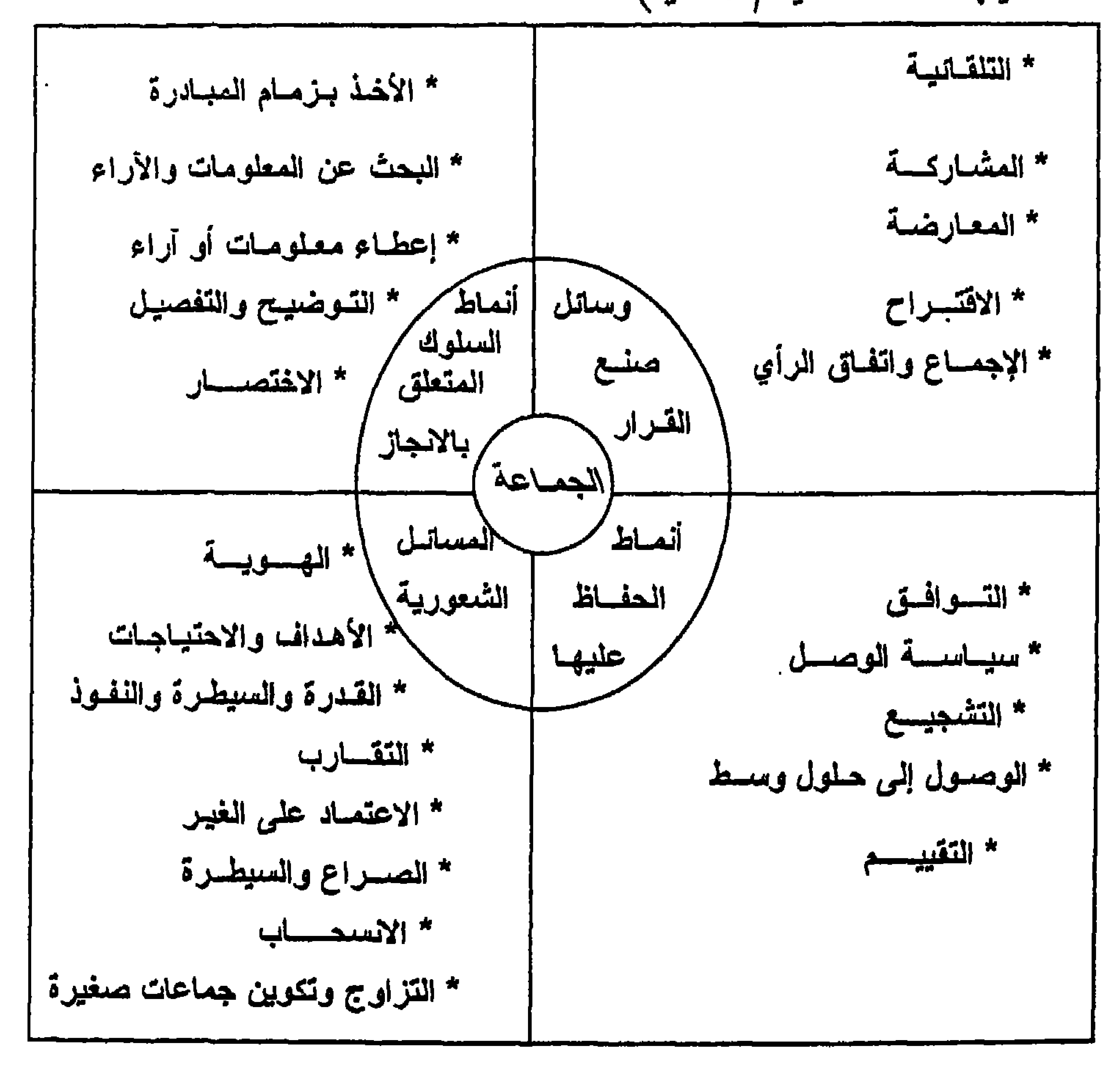
محاولة إزالة مصادر الشعور بالقلق ، وذلـك عـن طريـق الانسـحاب وتـرك الجماعة نفسياً .

ع- التزاوج وتكوين جماعات صغيرة ... PAIRING UP

البحث عن مؤيدين وتكويـن نـوع ممـا يسـمى بالجماعـة الشـعورية الصغـرى لحمايـة ودعـم بعضـهـا البعـض.وهـذه ليسـت كـل الظـواهـر التـي نلاحظهـا فـــي الجماعة .

وماهو جدير بالملاحظة يتغير مع ما تقوم به الجماعة واحتياجاتها،وأهداف من يقوم بعملية الملاحظة وعوامل أخرى كثيرة.والنقطة الرئيسية هنا أن نحاول تحسين قدرة الملاحظة لدينا لرؤية ما يحدث داخل الجماعة ليعطينا بيانات هامة لفهم الجماعات ، وتزويد فاعليتنا داخلها.

والعضو المفيد والصالح داخل الجماعة هو الذي يعمل كمشارك ومراقب داخل الجماعة، ويساهم في إنجاز مهمة الجماعة ويكون لديه عين ثالثة لمراقبة كيف تعمل الجماعة؟ ويشارك بمعلومات يعطيها للجماعة في الوقت المناسب ، في محاولة لمساعدة الجماعة .هذه المعلومات تعالج القضايا الخاصة بالمحافظة على الجماعة والعوائق التي تنشأ نتيجة للاحتياجات الشخصية (الأنانية) .



ثالثاً ... دورة التفاعل الاجتماعي

THE CIRCULAR PROCESS OF SOCIAL INTERACTION

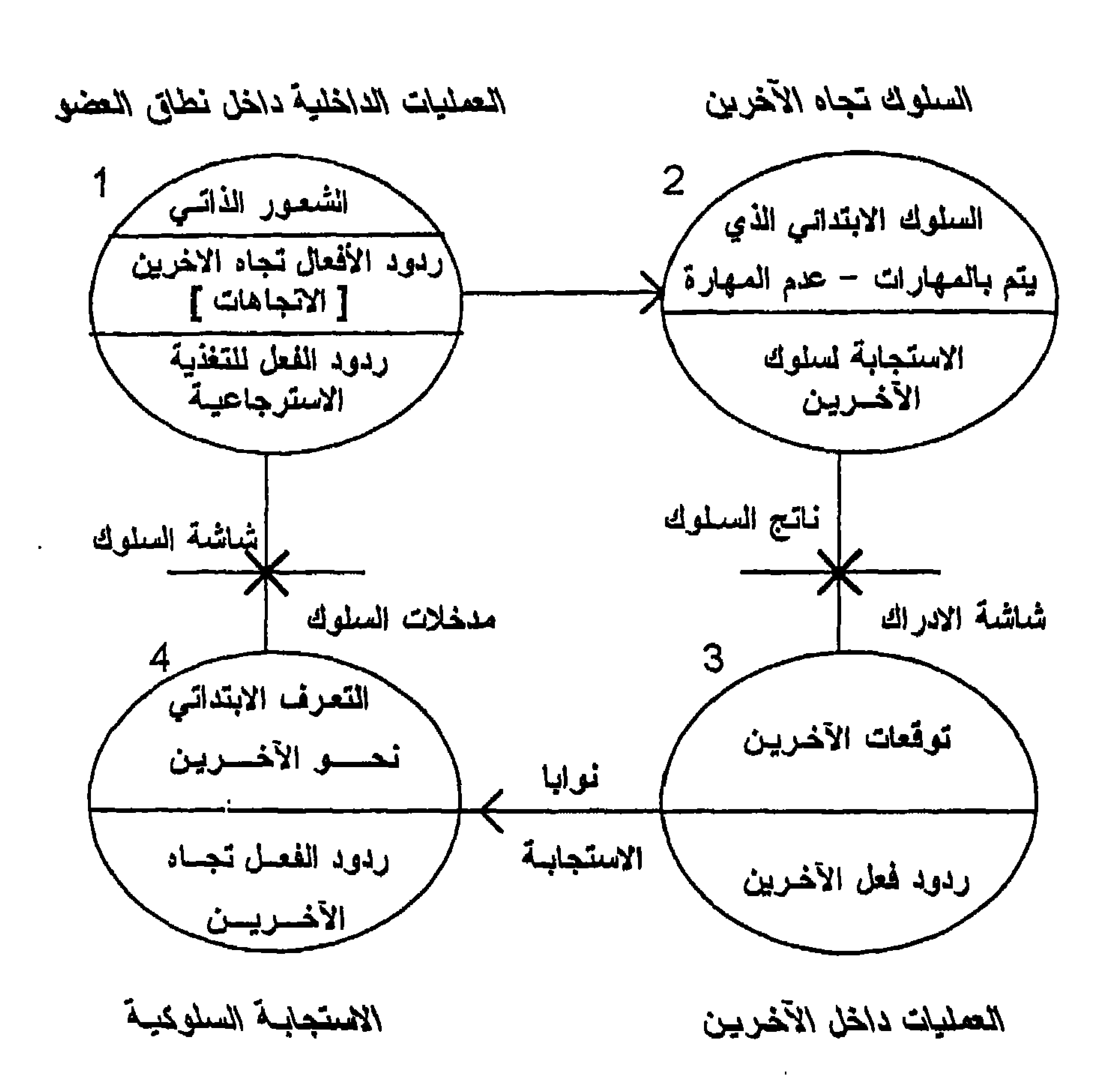
1) العملية الدائرية للتفاعل الاجتماعي .

PROCESS OF SOCIAL INTERACTION

من الحقائق الهامة في عملية التفاعل الاجتماعي هـي الدرجـة التـي تحـدد بها صورة واتجاهات كل فرد تجاه الآخرين ، وما سوف يحدث في أى تفاعل . وبمعنى آخر فإن الناس تستجيب بعضها لبعض بدرجة استجابة الآخرين لهـم، وبدرجـة سلوكياتهم نحوهم،ويكـون السلوك هونتيجـة لاتجاهـات الفـرد نحــو الجماعة . ومشاعره تجاه نفسـه،وهـذه العمليـة الدائريـة تحتـوى علـى بعض الأشياء بالنسبة لنا توضح مسئولياتنا عن درجة استجابة الآخرين لنا .



ويوضح الشكل التالي هذه العملية الدائرية من خلال إبراز أجزاء هـذا التفـاعل الذي يحدث بصورة سريعة ، ولفهم هذه العملية يجب أن نبدأ من أعلـى يسـار الشكل ونستمر في اتجاه عقارب الساعة .



العمليـة الدائـريـة للتفـاعـل الاجتمـاعـي

★ لدى الفرد مشاعر تجاه نفسه (صورتة الذاتية) ومجموعة من الاتجاهات تجاه الآخرين الموجودين حوله . هذه الاتجاهات من الممكن أن تقوم على عمليات التفاعل التي حدثت في الماضي مع بعضها البعض مع الناس ، أو تقوم على أساس أن الفرد لم يتعامل معها من قبل .

★ هذه المشاعر والاتجاهات تصبح نوايا في الموقف الذي يقابل الفرد ، فعلى سبيل المثال ، إذا كانت مشاعره تجاه نفسه أن الأفكار التي لديه هي أفكار ذات أهمية ولها قبول لدى الآخرين، واتجاهه نحو الآخرين أنهم يتقبلون أفكاره ويتعاملون معه بصورة فيها شيء من العدل ، فهنا تتولد لديه النية للمشاركة والاسهام فيما يحدث .

★ هذه النية تجعلة يأخذ بزمام المبادرة ويبدأ ببعض السلوكيات ، وهذه السلوكيات تعرف على الخريطة بـ (ناتج السلوك) .

★ هذا السلوك يمر من خلال شاشة موجودة أيضاً لدى الآخرين ، هذه الشاشة تتكون من توقعاتهم التي تقوم على قيمهم واحتياجاتهم ،والتفاعلات السابقة بداخلهم أو مع الآخرين الذين يشبهونهم.

★ بعد ذلك يقوم الآخرون بتقييم ناتج سلوك الفرد ، وذلك في نطاق توقعاتهم إيجاباً أو سلباً .

★ نتيجه لهذا التقييم تتطور لدى الأعضاء بعض الاتجاهات وبعض النوايا تجاه الفرد .

★ هذه النوايا تدفع أعضاء الجماعة لاتخاذ سلوك نحو الفرد ، هذا السلوك موضح على الخريطة تحت اسم (مدخلات السلوك) .

★ هذا السلوك يدخل من خلال شاشة عرض الفرد(الاتجاهات والمشاعر التي بدأ بها تجاه نفسه) ويتلقاها كنوع من التغذية الاسترجاعية ، وهي إما أن تؤكد أو تعدل من توقعاته عن كيفية تلقي الآخرين لسلوكه .

2) التأثير المتبادل للسلوك... MUTUAL EFFECT OF BEHAVIOR

هذه العملية النظرية التي تبدو معقدة من الممكن أن تكون أبسط إذا طبقناها على موقف حقيقى . فمثلاً إذا فرضنا أن شخصاً ما داخل جماعة يتمتع بالثقة ويرى نفسه على علاقات طيبة مع الآخرين ، ويشعر بالدفء تجاههم ، فإن نواياه في هذه الحالة التي تقوم على مجموعة من المشاعر والاتجاهات تعبر عن أفكاره وميله للتعاون والاضطلاع بدوره داخل الجماعة ، ويكون ناتج سلوكه متسماً بالنشاط والحب تجاه الآخرين.

هذا السلوك الناتج الذي يتسم بالدفء والحب والنشاط والتعاون يتلقاه الآخرون كما هو ، وبالتالي يتطور لدى الجماعة إلى نوايا طيبة تجاه هذا الشخص ، وهذه النوايا تتسم أيضاً بالحب والاحترام لآرائه وأفكاره وقبول أية محاولة منه للنفوذ . ويرى هذا الشخص سلوك أعضاء الجماعة من خلال شاشة العرض التي لديه ويتبين له مدى قبول الجماعة لسلوكه ، وبالتالي يتكرر نفس النمط من السلوكيات لديه ويحتفظ بمكانته لدى الجماعه.

وهنا يتكون لدى الفرد شعور إيجابي ، هذا الشعور يعطي تغذية إيجابية ينتج عنها سلوك إيجابى يتلقاه الآخرون بصورة إيجابية أيضاً ، وهنا يدخل الفرد في دائرة من العمل الطيب والمكافآت . ويمكن أن ينتج عن نفس هذه العملية دورة غير مستحبة من السلوكيات ، فإذا فرضنا أن شخصاً آخر يظن في نفسه عدم الكفاية ، يعتقد وأن الناس سيكون لديهم نفس الرأى وخاصة إذا رأوه يعمل ، فإنه يؤثر مبدأ السلامه ، ويكون ناتج سلوكه لا شئ ، وبالتالي يكون رد فعل أعضاء الجماعة كذلك ، ولا تتولد نية لديهم لأخذ زمام المبادرة والبدء بسلوك معه . ويدخل هذا الشخص في دائرة من الانهزامية الذاتية.

وإذا أخذنا مثالاً ثالثاً لشخص لديه شعور بالكفاءة والثقة ، لكنه يشعر أن الآخرين ينافسونه ، هذا الشعور يولد لديه النية لإبعادهم عن طريقه أو هزيمتهم ، وينتج عن ذلك سلوك يتسم بالنشاط ولكنه يتسم أيضاً إلى حد كبير بالعدوانية والهجوم . وهذا يجعل الآخرين في وضع مقاومة أو غضب ، وتتولد لديهم نوايا لرفض أو مقاومة أية فكرة من هذا الشخص حتى وإن كانت فكرة طيبة . وتكون مدخلات السلوك هنا تجاهل أو محاربة أفكار هذا الشخص ، ويفهم هذا الشخص ذلك على أنه توكيد لشعوره السابق تجاههم، وتعاد الدائرة من جديد .

3) نقاط المساعدة ...POINTS FOR HELP

هناك بعض البدائل لإحداث تغيير في مثل هذا الموقف ...

أ- يمكن أن نساعد الفرد على أن يمعن النظر في حقيقة مشاعره واتجاهاته فربما تكون إتجاهاته الأولى-وهي أن الآخرين لا يثقون فيه- مجالاً لتقديم المساعدة له .

ب- يمكن أن يكون سلوك هذا الشخص النقطة المحورية ، فإذا ما قدمت الجماعة المساعدة والعون لهذا الشخص لإكتشاف حقيقة سلوكه واستعادة تصرفاته ليبدأ بسلوك جديد فهذا طبعاً يشجعه على اكتساب مزيد من الخبرات .

جـ- وربما يكون هناك مبرر لرد فعل هؤلاء تجاه ذلك الشخص ، ولكن ربما يكونوا أيضاً قد وصلوا إلى هذه النتائج بسرعة وعن طريق سوء تقييم للموقف ، ولم يستمعوا أو يستجيبوا لاسهامات هذا الشخص ، فإذا ما تغيرت هذه الجزئية ، فيمكن أن تعاد الدائرة ، وينشأ سلوك آخر أفضل .

د- من الممكن أن يقوم الآخرون بتغيير سلوكهم نحو هذا الشخص، وهذا يساعد الجماعة هذا على اكتساب عناصر جديدة تساعدها على تصحيح صورتها واتجاهها وسلوكها .

والخلاصة أن أي شخص يتمنى أن يحسن من تفاعلاته وعلاقاته بالآخرين يحتاج إلى أن يكون يقظاً لأنماط سلوكياته ، وهي العمليات الداخلية والمواقف التي يودع فيها اتجاهات وتوقعات الآخرين . هذا الوعى يساعده على تحديد النقطة التي يغير فيها الموقف كله من خلال تحديد أفضل نقطة من نقاط المساعدة .

رابعاً ... نواميس الجماعة *GROUP NORMS*

أشياء خارج نطاق التشريع

1-النواميس ... *NORMS*

إذا فكرنا في الظروف التي جمعت بيننا لتكوين جماعات نجدها كالاتي :-

فريق إدارة داخل مؤسسة ، أو لجنة مالية داخل منظمة ، أو مجموعة ركاب في أتوبيس . أو فصل دراسي أو تجمع اجتماعى، وكل منا دخل في هذا النطاق، وجربنا المعاناه التي تنتج عن عدم إدراكنا ومعرفتنا للقواعد الأساسية التي تحكم عمل هذه الجماعات وكذلك الراحة التي نحس بها عندما ندرك هذه القواعد ونعرفها ، أو الإحباط الذي ينتج من محاولتنا التعايش مع القواعد التي – على الرغم من عدم كونها منطوقة إلا أنها – تعوقنا عن تحقيق ما نرغب القيام به .

هذه القواعد غير المنطوقة وغير المدروسة عادة تحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات داخل الجماعة، وهي ليست في الحقيقة قواعد تعمل بصورة مطلقة ، ولكنها تخضع لنواميس الطبيعة السلوكية .

فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون لدى فريق الإدارة قاعدة معلنة ومعروفة للجميع ، تقول:إن الاجتماع يبدأ في تمام الساعة العاشرة صباح كل يوم اثنين دون أي استثناء لأي شخص . والعضو الجديد عليه أن يلتزم بهذه القاعدة ، كذلك إذا نظرنا إلى شركات النقل العام (الأتوبيسات) سوف تجدها لا تضع قواعد بشأن أماكن الركاب ، فإذا كان الأتوبيس به أماكن كثيرة شاغرة ، فيمكن للشخص الراكب أن يجلس في أى مكان ، ولكن إذا كان هناك ثلاثون كرسياً وبه ستة ركاب فقط وجلس أحد الأفراد بجانب آخر دون سابق معرفة ، فإن هذا السلوك يعد خرقاً لنواميس.التباعد والمسافة الاجتماعية بين الأفراد في مثل هذا المجتمع .

مثال آخر الشخص الذي اعتاد السب والقذف والشتائم عند تعامله مع الآخرين في مواقف اجتماعية مختلفة ، إذا ذهب نفس الشخص إلي أحد دور العبادة فسوف يكون سلوكه مختلفاً ، على الرغم من أن الجماعة لم تناقش هذه القضية أو تضع له قواعد بشأنها .

والخلاصة أن هناك بعض النواميس السلوكية داخل الجماعة من الممكن أن تعوق عملها وتطورها ، ولذلك فإننا نجد أنه من المفيد لها أن تحدد أهم هذه النواميس ، وتحدد ما هو مفيد وميسر لعمل الجماعه ، وكذلك ما يعوق نموها وتطورها . وبالتالي تسعى الجماعة إلى تطوير نواميس (قواعد جديدة) طالما كانت القواعد القديمة لاتدفع الجماعة نحو التطور .

2) تطوير نواميس جديدة ... DEVELOPING NORMS

الناموس هو سلوك طبيعي تلقائي غير مصطنع ، ولا يأتي من الرغبات أو المثاليات والضغوط أو الوعود الخالية . وإذا اتفقت الجماعة على مبدأ المصارحة والمكاشفة وتسمية الأشياء بمسمياتها الحقيقية ، فسوف نجد أن هناك بعض الناس يؤثرون مبدأ السلامة ، وهنا تكون القاعدة شيء والناموس المتبع شيء آخر .

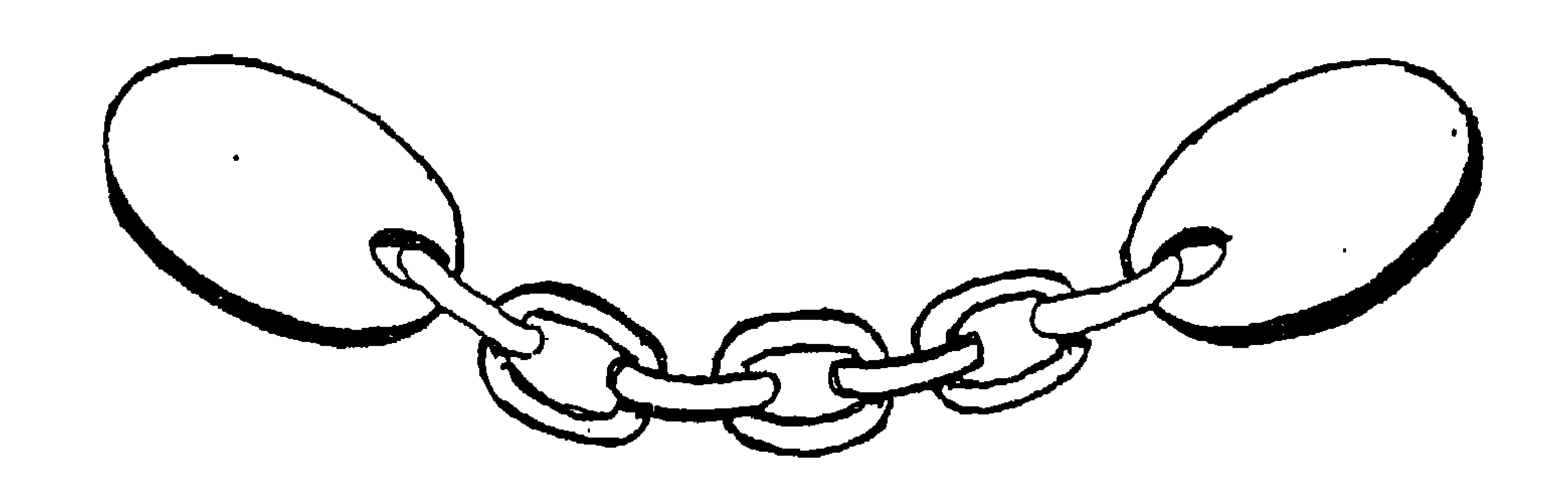
في هذه الحالة فإن تحقيق مبدأ المكاشفة لايأتى بالضغوط والإلحاح ، ولكن يتعين على الجماعة أن تسعى إلى مزيد من المكاشفة من خلال إجابتها عن- هذا السؤال :ما الذي نفعله لتحقيق مبدأ المكاشفة ؟ وماهي الظروف الموجودة التي تأتى بهذا السلوك؟ هذا السؤال الذي لاينطوي على شيء من المعاقبة يساعد الجماعة على مناقشة السلوكيات البديلة لتحقيق أكبرقدر من المكاشفة، وإيجاد الرغبة الصريحة في مثل هذا السلوك ، وبعد ذلك مراقبة مايحدث من سلوكيات تالية ، ومن الممكن أن تكتشف الجماعة أن سلوكيات المكاشفة التي تنطوي على شيء من المصارحة كانت تواجه بنقد، وهذا النقد كان هو المعوق الأساسي لسلوكيات المكاشفة والمحاولات الخاصة بها. وهنا يتعين تحديد مبدأ النقد وتأثيره على الهدف المنشود، وهو تحقيق أكبر قدر من المكاشفة .

وللنواميس تأثير قوي على ما يحدث في الجماعة ، فإذا كان هناك ناموس ما داخل الجماعة هو أنهم يسخرون من صوت المعارضة إذا كان الصوت لواحد فقط فإن أعضاء الجماعة لن يعترضوا إلا إذا أحسوا أن هناك أكثر من صوت معارض يساندهم ويحالفهم ، وإلا فسيمتنعون، وبالتالي فهذا يسبب بعض الخسائر للجماعة دون أن تدري ، وهذه السلوكيات تفتت من قدرات الدعم ، وتخلق نوعاً من التنافس داخل الجماعة على حساب فاعليتها

والإضرار بمصالحها . أما إذا كان الناموس السائد داخل الجماعة هو تفهم وتقدير الأفكار غير المطروحة ، فهذا يخلق نوعاً من التفاهم وطرح الأفكار الجديدة ، بغض النظر عن عدم شعبيتها . والحقيقة أننا نعمل داخل جماعات بطرق تفرضها علينا تلك الجماعات ، وهناك البعض الذي يبدي استغرابه من سيطرة هذه النواميس على ما يحدث داخل الجماعة .

النمو الشخصي والتعلم يزدهران بطريقة أفضل في جماعة يكون الناموس السائد فيها هو خلق مناخ يساعد على كشف الذات وتغذية السلوكيات والخبرة ، مثل هذه الجماعة لا توجد في ظل المبدأ الأناني الذي يقول : حتى أفضل أصدقائك لن يخبروك .

لكن الجماعة التي نسعى لتكوينها سوف تخلق هذا المناخ الذي يكون أداة قوية للنمو الشخصي والتعلم . هذه الجماعة يمكن أن تخلق هذا المناخ ، الذي يتواجد بصورة أتوماتيكية لمجرد رغبة أعضائها في تواجده ، أو لمجرد وضع القواعد وتطبيقها . وإذا نظرنا إلى جدول (1) نرى القواعد التي تساعد على دفع وتطوير الجماعة والقواعد والنواميس التي تعوق تطورها :-



جـــدول (1)

بعض نـوامـيس الجمـاعـة

نواميس تسهل وتدفع عمل الجماعة	نواميس تعوق عمل الجماعة
* المشاركة والسلوك التعاوني .	* السلـوك التنـافـسي .
* التعامل مع الواقع .	* التعامل بعيداً عن الواقع .
* تقـــبل مشـــاعري ومشـــاعر الآخريـن .	* مصـــادر مشـــاعر الفـــرد ونقـــد الآخرين.
* احتـــرام الفـــرد .	* الإصـــرار على توحـد الجمـاعـة .
* وصف سلوك الشخص الآخر .	* اســـتخلاص الدوافـــع مـــن وراء سلوك الفـــرد .
* إدراك أن السـلوك لـه نتائجه .	* الإصـــرار علـــى ضـــرورة أن يتصـــرف الشـــخص أو لا يتصـــرف بطريقة معينة

أ- *المشاركة والسلـــوك التعـــاونى ...*

PARTICIPATION AND COOPERATIVE BEHAVIOR

وهنا يكون أهم عنصر وقاعدة داخل الجماعة من هو على صواب ؟ ومـــاذا تعلمنا ؟ وهـذا يعطي مزيداً من التشجيع لعرض الأفكار ، بينما سلوك التنـــافس يخلق نوعاً من الاستقطاب تكون القاعدة فيه مكسب - خسـارة - وصـواب - خطأ - هجوم - دفاع ، على حساب مبدأ المصارحة والمكاشفة .

ب- التعامل مع الواقع ... *DEALING WITH REALITY*

هذا المبدأ يجعل أعضاء الجماعة يتعاملون مع احتياجـاتهم وطـرق الاســهام لتلبية الاحتياجات وتحقيق التعاون بين أعضاء الجماعة ، أما البعد عن الواقـع فهـو إعطـاء إحســاس لأعضـاء الجماعـة أنهـم فـي أمـان بينمـا هـم فـــي قلــب المعركة.

جـ- تقبل مشاعرك ومشاعر الآخرين ...

ACCEPTANCE OF OWN AND OTHERS FEELINGS

يعد تقبل المرء لمشـاعره شـيء فـي غايـة الأهميـة إذا مـا كـان سـيعرضها على الآخرين ، كذلـك تقبـل مشـاعر الآخريـن إذا كـانوا سـيعرضونها عليـه . فمصــادرة المشــاعر يخلـق حوانـط وعـوازل بيـن أعضـاء الجماعـة الواحــدة . ومصــادرة المشاعر وإنكارهـا يعطـي إحساساً بالجمود .

د - إحترام الفرد ... *RESPECT FOR THE INDIVIDUAL*

ويعنى أن نتعامل مع الشخص بطريقة تنم عن قبولنا له . فأنت حــر فـي أن تفعل ما تشاء وتسير بالطريقة التي تناسبك دون أي إجبار عليك من أحد

لتكون مقبولاً لديهم . فإذا كنت مشغولاً بأمر ما وجاء أمر من الجماعة لتفعل كذا وكذا في هذا الأمر وإلا .. ! فإنك في هذه الحالة تكون مشغولاً بأمرين :-

الأول .. الموضوع الذي أنت بصدده .

والثانى .. أوامر وتهديدات الجماعة بشأن هذا الموضوع والضغوط عليك لإنجــازه .

وضغط الجماعة من المحتمل أن يؤدي إلى الضغط المقابل ومزيد من التصعيد أو "الخنوع " وهما لا يدفعان نحو خلق مناخ جيد للتعلم .

هـ- وصف السلوك ... *DESCRIBING BEHAVIOR*

تتسم عملية وصف السلوك بتقديم المساعدة والتعاون أكثر من ذاتيتها وأنانيتها . فإذا وصفت ما يقوم به المرء من سلوك فأنت في هذه الحالة تجعله يرى سلوكه ويفسره طبقاً لما بداخله وما يراه أعضاء الجماعة الآخرون ، والنتيجة أن هذا الشخص يتعلم . وعملية وصف السلوك تجعل المرء يركز على السلوك ولا يكترث بالدفاع عن نفسه كما لو كان متهماً . وتوجيه الاتهام لا يساعد على التعلم .

وإذا ساعدنا الفرد على إدراك أن السلوك المحدد له نتائج محددة بدلاً من إجباره على فعل أي سلوك معين فهو في هذه الحالة يكون قادراً على تقبل نتائج سلوكياته ، أو أنه يجرب بنفسه ويتعلم .

فإذا قلت لى: " مقاطعتك لى أثناء حديثي تمنعك من سماع ما أقوله " ، في هذه الحالة يكون لدى مطلق الحرية لاتخاذ قرار(ويكون لديّ خيارات) إما أن أرغب في عدم مقاطعتك لأنني أريد أن أسمعك ، أو أستمر في مقاطعتك لأن هذا السلوك أهم بالنسبة لى من تأثيره عليك .

أما إذا قلت لي : " لا تقاطعني" بصورة فيها أمر ، يتولد شعور بالنفور وتراودني بعض الأسئلة ، من هو الرئيس ؟ ومن له اليد العليا ؟ وبالتالي ينشأ السلوك المضاد ، وبالتالي تكون القضية ليست السلوك ونتائجه أو ما نتعلمه من عملية التفاعل الاجتماعى ، ولكن من سيكسب الجولة ؟ ومن سيكون المنتصر في نهاية الصراع ؟ وهنا تكمن الخطورة لأن هذه التصرفات تعوق عملية كشف الذات داخل الجماعة .

والخلاصة أن المكاشفة والمخاطرة والخبرة والتغذية السلوكية أشياء ضرورية لعمليات التعلم الخاصة بالجماعة ، وهذه الأشياء لا تتواجد لأن أعضاء الجماعة يريدون هذا ، فالثقة لا تبنى على القواعد والوعود والرغبات أو الأوهام ، إنها تبنى على السلوكيات التي تؤمن بها الجماعة نتيجة تكرارها . فإذا كانت سلوكياتنا تجاه بعضنا ليست بها عقاب أوقهر أو خداع ، فهذا يولد الثقة عند الآخرين فيما نسلكه.

والنواميس ليست شيئاً سيئاً أو حسناً بل إنها مؤثرة أو غير مؤثرة ، فهي إما أن تعوق الجماعة أوتساعدها ، وغالباً ما ينقصنا الوعي تجاه هذه النواميس، لكن علينا أن ندرك جميعاً أن هذه النواميس تتواجد بيننا ، لأننا نسلك تصرفات تتسق وهذه النواميس . وتحديد هذه النواميس ودراستها ليس بالعمل اليسير ، ولكن إذا عجزنا عن فهم هذه النواميس فعلى الأقل سوف نستفيد من مراقبة سلوكياتنا والانتباه لها لنعرف ما هو مقبول منها ، وما هو غير مقبول .

خامساً.. نقل الخبرات الحقيقية داخل الجماعة

EXPEREINCE TRANSFER

عندما ينتهي وقت التدريب ، وتنتهي ورشة العمل وحلقة المناقشة ، ويعود كل فرد إلى أعماله ، يبقى سؤال ، وهو : كيف أستطيع أن أطبق ماتعلمته ؟ هذه الخبرات التي تعلمتها تعد خبرات قيمة ، لكن كيف أستفيد منها في حياتي العملية ؟ هل هذه الخبرات المكتسبة من الحلقات النقاشية تعد تجارب معملية وتعلم الجماعة أشياء حقيقية ؟ إذا كانت الحقيقة تعني التشابه مع حياة المشاركين ، فإن الإجابة تكون بالنفي ، وذلك لأن معظم حلقات المناقشة تضم جماعات وتراكيب وعمليات يعتمد نفعها وتأثيرها على حقيقة ليست كتلك التي يراها الناس في بقية أنشطتهم الحياتية .

أما إذا ارتبطت الحقيقة والواقع بالخبرات الشخصية ، وخاصة خبرات المشاعر الداخلية ، فإن الإجابة تكون بالإثبات . ففي المعمل نجد المشاركين بغرض التعليم يدخلون لأول مرة تجربة الانضمام لجماعة جديدة ، وتراكيب جديدة ، وهذا يولد نوعاً من المشاعر غير المعروفة إلى حد ما . وبالطبع فإنه من السهل اكتشاف هذه المشاعر ، لأنها تكون شبيهة بالمشاعر المصطنعة .

1) الحقيقة والترابط طويل المدى ...

REALITY AND LONG -TERM JOIN

من الأشياء التي تجعل التجارب المعملية بعيدة إلى حد ما عن الحقيقة هي الطبيعة المؤقتة لمعظم عمليات الترابط بين الجماعة. فإذا كان المعيار للحقيقة والواقع هو الترابط طويل المدى، فإن ورش العمل والحلقات النقاشية والتجارب المعملية تبعد عن الحقيقة. أما إذا كان المعيار هو الوعي الداخلي للمشاعر الحقيقية ، أو ردود الأفعال الطبيعية تجاه الآخرين ، فإن خبرات

العمل في هذه الحالة تكون خبرات حقيقية . ونعني بالعلاقات المؤقتة أن الأفراد لا يستمرون في علاقات طويلة المدى مع بعض الأشخاص الذين قابلوهم ، وهنا يكون الموقف حقيقى ، لكن المشاعر الأحاسيس تكون غير حقيقية لأنها تنطوى على شيء من التحفظ . أما في الحلقات النقاشية فيمكن أن يستجيب نفس الشخص لمواقف مشابهة ، ولكن بمشاعر سلبية ، وبالتالي يتلقى ردود أفعال حقيقية وهنا تكون النتائج طويلة المدى الخاصة بالتفاعل الاجتماعي محدودة ، وبالتالي تكون ليست حقيقية بصورة كاملة ، وبسبب كونها محدودة فإن الموقف والاستجابة من الممكن أن يتضمنا قدراً من المصداقية .

2) الحقيقة والمشاعر ... *REALITY AND FEELINGS*

تدور حقيقة الخبرات المعملية حول حقيقة المشاعر والخبرات التي نشأت داخل المعمل ، وتشجع تلك التراكيب الخاصة والوقت المحدد لجماعة المعمل الأفراد على الدخول في تجربة مشاعر جديدة .هذه المشاعر الجديدة تكتشف ولاتخلق بمعنى أنها ليست جديدة ، فعلى سبيل المثال ، الشخص الذي يُقاطع أثناء الحديث أو يُنتقد في الحقيقة يمكن أن يشعر أنه صُدم ولا يشعر بغضب أو ألم ، وتكون الصدمة في هذا الموقف شعوراً بديلاً أن أما بالنسبة لشخص آخر فيكون الإحساس بالذنب مثلاً هو الشعور البديل (أوالإحباط أو عدم الصبر). ومن الممكن إكتشاف المزيد من المشاعر الأساسية مثل الألم أوالغضب داخل الحلقة النقاشية.

والحقيقة أن المشاعر الأساسية هي مشاعر حقيقية ، وكذلك الخبرات المعملية التي تساعد المرء على اكتشافها . وعلى سبيل المثال الفرد الذي يكتشف أن وراء الشعور بالصدمة شعوراً أساسياً بالخوف يمكن أن يدرك أن

هذا الشعور يلازمه من فترة طويلة ، هذا الإدراك يعد مقدمة جديدة عن وضوح حقيقة الفرد التي لم تكن واضحة من قبل . والسؤال هنا : أى موقف يعد هو الموقف الحقيقي والواقعي ؟ هل هو الموقف السابق الذي فيه استبدلت الصدمة بالخوف؟ أم الموقف المعملي الذي أكتشف فيه الخوف ؟ في الواقع أن هذا السؤال يعد سؤالاً محيراً ، والإجابة عنه صعبه لأن الموقفين حقيقيان .

3) الإفراط والتقليل في التعميم :–

OVERGENERALIZING AND UNDERGENERALIZING

السؤال الهام هو : كيف نضع قاعدة عامة عن التجارب الحقيقية والتجارب المعملية ؟

والمشكلة هي الإفراط في التعميم حيث إننا دائماً نفترض أن أي شىء يحدث داخل المعمل يمكن أن يطبق في الحياة العملية ، وهذا المبدأ يتجاهل الفروق الواضحة بين المعمل والبيئة الخارجية.

أما الاتجاه الثاني فهو تقليل مبدأ التعميم ، وهو القول بأن المشاعر وردود الأفعال والعمليات التي نكتشفها داخل الحلقة النقاشية لاتوجد إلا في مناخ خاص ، وهذا بالطبع ليس حقيقياً ، فالتركيب البنائي للجماعات له تأثيره المتعادل داخل وخارج ورشة العمل (الحلقة النقاشية) .(فاستخدام خريطة توضيحية يجعل الناس تنخرط في عمل الجماعة سواء كانت الجماعة مجتمعة في ورشة عمل أو حجرة مؤتمرات) .وتكمن حقيقة الخبرات المعملية ليس في استمرارية التركيب البنائي للجماعة ، ولكن في المشاعر والخبرات الإنسانية المشتركة في كل المواقف .

4) العودة إلى السلوك السابق بطريقة صحيحة ...

GO HOME PREVIOUS BEHAVIOR

أثناء الحلقات النقاشية (ورش العمل– work shop) وفي إطار التجارب المعملية التي نستخلصها من هذه الحلقات ، يكون هناك إطار أكبر من السلوكيات أكثر قبولاً وأصح من السابقة السائدة في داخل العمل والأسرة والبيئة الإجتماعية ، فالمشاركون كما هو ملاحظ يشتركون في ثقافة مشتركة ، ولكن جزءاً من هذه الخبرات يتطلب أن تعد نفسك للرجوع إلى الثقافة الأصيلة وخاصة عند نهاية تلك الحلقة النقاشية . هذه الجزئية تتعامل مع المشاعر والقضايا التي تمر بها ، أو التي تتوقع أن تحدث عند العودة إلى مكانك الأصلي. هذه المشاعر والقضايا هي جزء من العملية المشتركة عند نهاية أية خبرات معملية ، وهي عند دراستها تعطي أكبر قدر من الاستفادة .

5) الصـــدام الثقافـي ... *CULTURE SHOCK*

يتغير تأثيرالعودة إلى مكان العمل طبقاً للتوقعات المسبقة قبيل الاجتماعات، والتفاعلات التي تحدث مع المشاركين الآخرين ، والعوامل المساعدة ، والمشاركة والانخراط الفعال داخل العمليات ، والتخطيط ومستوى كفاءة العوامل المساعدة . وكلما زادت كثافة الخبرات المعملية والدراسية ، زادت كثافة الحساسية لديك تجاه المشاعر مع بعض الاضطراب الشعوري والقلق وعدم الرضا ومراجعة النمط السلوكي لحياتك من قبل ، فإذا انخرطت بعمق ونشاط داخل هذه الحلقة النقاشية ، فهذا يتطلب بعض الوقت للتوافق مع عملك الأصلى عند الرجوع اليه ، وبالطبع هذا التوافق يتوقف على العوامل الموجودة وهي الشخصية والأسرة والحالة الاجتماعية والحالة الوظيفية وتطور مرحلة البلوغ عند الشخص .

6) التقـارب والتباعــد ... *CLOSENESS AND SEPARATION*

بسـبب كثافـة العمـل والنشـاط أثنـاء الحلقــة النقاشــية والتشــجيع وتواجــد الفرصة السانحة للكشف عن الذات في بيئة سليمة من الناحية النفسية ،يشـعر المشاركون بأنهم تعرفوا علــى أنـاس آخريـن أعمق فـي الثقافـة مـن زملائهـم وأصدقائهم وأفراد أسرهم .

بالإضافة إلى أنه ينبغي أن ندرك أن الخبرات المعملية والتجارب هي خبرات جديدة وفريدة ، لأن وقتها محدد وتركز على الشخص ، وبعيدة عن المسئوليات وقيود العمل ، فهي تعطي فرصة لأن يدرك الفرد ذاته ، ويعرف المزيد عن نفسه ، ويشارك بمهارات وسلوكيات جديدة منقحة .

وقد تأتى ببعض التغيرات ومزيـد مـن الرضـا فـي الحيـاة اليوميـة للشـخص ، وبسبب التقارب غالباً ما يشـعر المشاركون بـالحزن والخذلان وبعض القلق الذي يصاحب عملية التباعد في نهاية الحلقة النقاشية أو بعدها .

٧) استمـراريــة اللقــاء ... *CONTINUATION OF MEETING*

يحلم أعضاء الجماعة بتجديد اللقاءات والمشاعر المصارحة، ولكن الحقيقة أن شيئاً من هذا لا يحدث لأن اللقـاء الأول لا يتكـرر، وذلـك لتغيير الأفـراد ، وتغير طبيعـة اللقـاء ، وتغيير النظـام السـائد؛ وذلـك لإتسـاع نطـاق الحقــائق المكتسبه لكل عضو عند عودتـه لعملـه الأصلـي. وكثـير مـن المشــاركين يستمرون فـي صداقتهـم بعـد الحلقـات النقاشـية ، وهـذا سلوك سليم، لكنـه يختلف عن دفء وحـرارة الحلقـة النقاشـية نفسـها (المعمـل) Laboratory. والسياسة الرشيدة هي تكوين جماعات مزدوجة صغيرة داخل نطاق العمل ممن لديهم مشكلات مشتركة، وقدرات مشتركة ، وإحباطات مشتركة دون خلـق جلسات علاجية ، وكلما استطعت أن تمـارس السلوكيات التـي فعلتهـا بطريقـة سليمة داخل المعمل ، كنت أكثر فاعلية في علاقاتك الشخصية بين الناس.

8) البـــدء من جديـد ... FRESH START

أثنـاء الحلقة النقاشية Laboratory تدور داخل أذهاننـا خطـط لتغيـير أسلوب حياتنا ، هذه الخطط تتراوح من الانطلاق إلى الإحالة إلى التقـاعد، لـذا ينبغي ألا نطبق هذه الخطط بسرعة ، بل يجـب علينـا أن نتمهـل ونعيـد ترتيـب أفكارنا ونناقشها مع الأشخاص الذين سوف يتأثرون بها ، فـإذا أردنـا أن نبـدأ بداية جديدة يتعين علينا أن نضع الأفكار والقيود والتخطيط والدراسةالمستمرة اللازمة ، بالإضافة إلى التعاون والدعم لتحقيق أي تغيير والبدء من جديد .

9) وصف الخبرات المكتسبة ...

DESCRIBING NEW EXPERIENCE

يمكن أن توصف الخبرات والدروس المكتسبة بهذه العبارات :

* خبـــرات قــويـــة ومركــــزة .
* لا استطيع أن اصفها لك ، فلابد أن تكون قد حضرتها .
* جـــميلــــــة .
* تعلمنا الكثير .

نرىأن هذه العبارات هي عبارات فضفاضة وتنطوى على شىءمن العاطفة، لذلك فالوصف الجيد لهذه العبارات يجب أن يكون له علاقة بـالأهداف والطـرق والوسائل المتبعة والتعلم الشخصي،بالإضافة إلى ضرب الأمثلـة المباشـرة مـن الحياة والعمل،حتى تكون الخبرات مفهومة ولها معنى لمن حولنا.



الوصايا الأثنـــتى عشــرة ......

THE TWELVE RECOMMENDATIONS

1- تعد ورشــة العمل والاجتماعات والخبرات الاجتماعيــة روابط إدراكيــة ، ويجب إضافة التطبيقات اليومية من جانبنا .

2- إذا زادت خبراتك ، وأصبحت كثيفة ، فاعط لنفسك فرصــة ووقتاً لتخفيف حدة التوتر والحزن والتعب الجسماني والعقلي والشعور بالقلق وعدم الرضا بالوضع الراهن .

3- أما إذا كانت خبراتك ، قليلة فهذا لا يعني الفشل أو أنك لم تتعلم أي شيء فعلى العكس كثرة الثقافة لا تتضمن النجاح أو التعلم .

4- لا تفاجأ إذا كانت أحلامك كثيرة ، أو إذا حلمت بالخبرة نفسها .

5- لا تتخذ قرارات مصيرية بشأن الأسرة أو العمل أو قرارات اجتماعية بمجرد رجوعك للبيت أعط لنفسك فرصة ووقتاً بعد اكتساب الخبرة .

6- يجب أن يكون التغيير بالتخطيط والتعاون والدعم .

7- تذكرعنصر الوقت والاحتياجات الشخصية والتغذية السلوكية والاستعدادات داخل الموقف .

8- الثقافة الدراسية تختلف عن الواقعية .

9- يجب أن توصف الخبرات الصناعية (المعملية) للآخرين بصورة ملموسة مثل الأهداف والوسائل والطرق المستخدمة والمهارات والتعلم .

- محاولة الإقناع والخطب الطنانة تصرف الناس عنك .

10- الممارسة - الممارسة - الممارسة للأشياء التي تعلمتها هي أكبر عوامل التغيير على المدى البعيد .

11- عند العودة لحظيرة عملك وعند وجود بعض الاضطرابات والقلق، استشرأحد المختصين المؤهلين أو أحد الذين شاركوا معك الحلقة النقاشية.

12- التعلم التجريبي داخل نطاق المعمل يعد وسيلة قوية لها تأثيرها، لكنها مؤقتة وتمثل مجرد البداية ، والتطبيق يكون عند العودة لحظيرة العمل والأسرة والمجتمع ، ويتطلب المسئولية ، والتخطيط والعمل ، والممارسة .

نقل الخبرات الحقيقية داخل الجماعة

★ الحقيقة والترابط طويل المدى .

★ الحقيقة والمشاعر .

★ الإفراط والتقليل في التقيين .

★ العودة للسلوك السابق بطريقة صحيحية .

★ الصدام الثقافي .

★ التقارب والتباعد .

★ استمرارية اللقاء .

★ البدء من جديد .

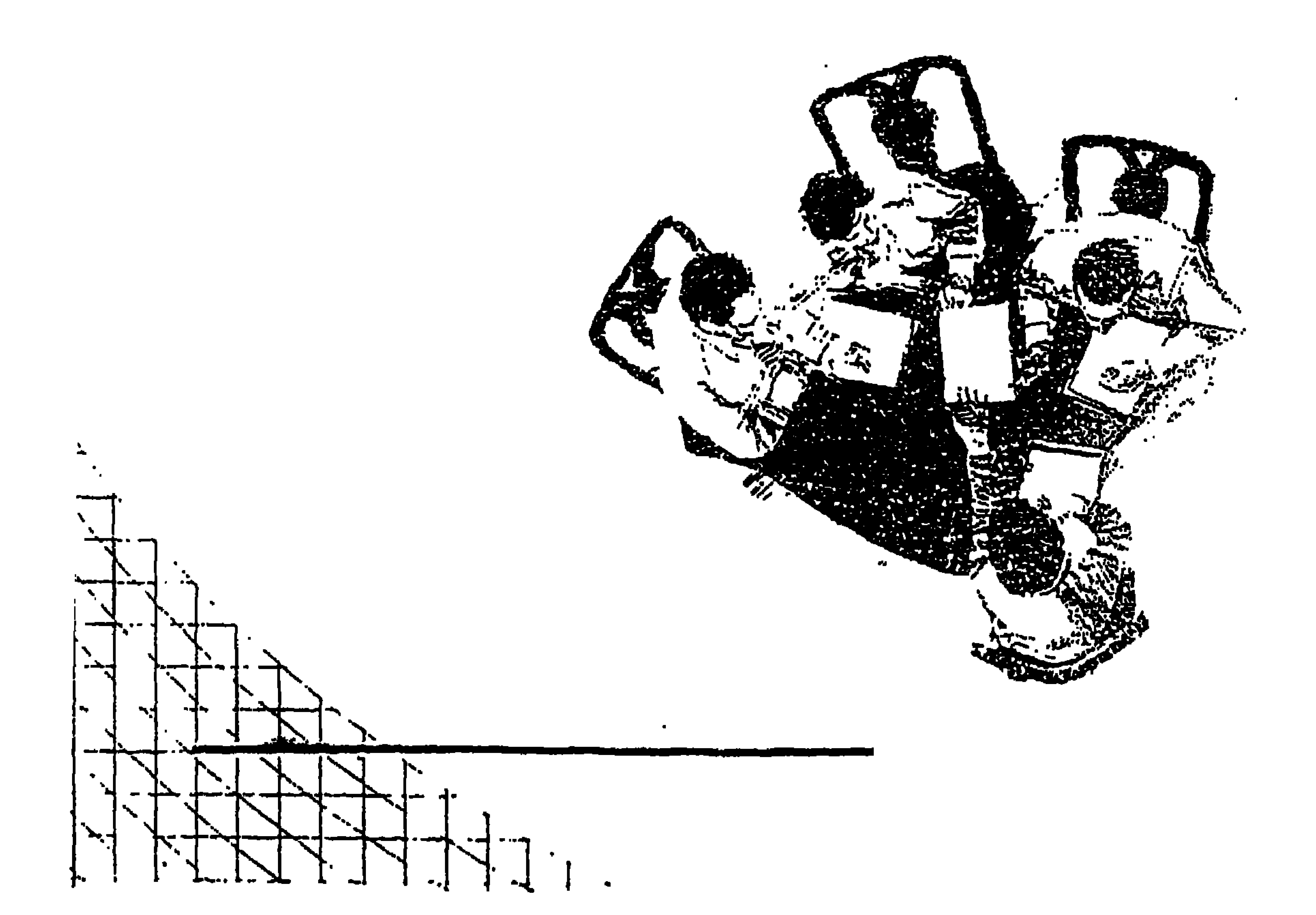
★ وصف الخبرات المكتسبة .



الباب الثالث

المد والجزر بين الفرد والجماعة

TIDE & EBB FOR THE INDIVIDUAL AND THE GROUP



البـاب الثالث

المـد والجـزر بين الفرد والجمـاعـة

أولاً ... الفرد يفاوض الجماعـة .

1) بـدايـة الصـراع .

2) علاقات الفرد داخل الجماعة .

3) الفرد داخل الجماعة تابع أم مستقل ...؟

4) الجماعة تجتاز صراعاتها الداخلية .

5) من أمراض العمل الجماعي (اللامبالاة) .

6) لماذا يشارك البعض بفاعلية في جماعته ؟

ثانياً... الجماعـات غير الرسميـة .

1) مـاهــــــــي ... ؟

2) الحركة العفـويـة .

3) السمـــات .

4) الديناميكية .

أولاً ... المفاوضة بين الفرد الجماعة .

NEGOTIATING BETWEEN THE INDIVIDUAL AND THE GROUP

1) بداية الصراع ... *THE BEGINNING OF THE CONFLICT*

يسعى الفرد لسد حاجاته الملحة وإلى تأمين ذاته من خلال تصرفات قائمة على الشعور بالأمان ودفع الأخطاء الواقعية أو الموهومة . وفي سبيل ذلك فإنه مستعد لمقايضة حريته مقابل التحاقه بالمؤسسات أو الجماعات . وفي هذه الحالة فهو يستبدل ما يعتقد أو يتخيل أنه عزلة وخوف ، بالحماية التي يوفرها له الإنتماء للجماعة . والانتماء للجماعة يدفع الفرد إلى الانصياع أو الامتثال لها ، وتتحكم الأنظمة التي رسمتها الجماعة في توجيه سلوك الفرد. ويبدو في بعض الأحيان أن المبادرة الفردية – تهديد أو تمرد ضد الجماعة التي ينتمي إليها الفرد – تدفعه إلى تصرفات مرسومة ، وقد لا تقبل أية إبداعات أخرى طالما خرجت عن الصورة المطلوبة .

ونظراً لأن الفرد يشبع حاجاته من خلال انتمائه ، فإن الجماعة تمارس سلطتها على أفرادها ، ويبدو الانتماء ركيزة أساسية للفرد كمرسى يرسو عليه ولا يجرؤ على المغامرة .وبقدر ما يتمكن الفرد من إشباع العديد من حاجاته الانفعالية (العاطفية) والفكرية والاقتصادية من خلال انتمائه للجماعة، تكون هذه الصلة قوية وعميقة وراسخة . ويشكل الانتماء هنا المقياس الذي يدخل الفرد من خلاله إلىعالم الإنتاج والإبداع والخيال ، ويتطور هذا الانتماء من خلال الصلة التي يقيمها الفرد مع الجماعة ، وبهذا المعنى فالعلاقات هي بمثابة التفاعل المتبادل الذي يسمح للأشخاص بالتواصل وبضبط أنشطتهم وينسق فيما بينهم .

والجماعة مثل الفرد إذا واجهت عقبات من أجل تحقيق هدفها يظهر التوتر والإحباط في أدائها ويؤدي ذلك إلى أشكال مختلفة من اللامبالاة والغضب . وسلوك الجماعة يتأثر بشكل مباشر بالأحداث الداخلية والخارجية ، ولذلك فإنه لفهم ديناميكية الجماعة فمن الضروري الإحاطة بكل المتغيرات ذات الآثار المحتملة على الجماعة مثل أهدافها ، بيئتها ، قيمها ، معاييرها ، وأدوارها .

والجماعة تتمتع بقوة بناء راسخ يقاوم التبدل والتغيير ، أي أنه حين تؤثر قوة ما على جماعة باتجاه معين تميل هذه الجماعة إلى الرد عن طريق خلق قوة مضادة تعادل القوة الموجهة إليها .وتؤدي عملية التغيير في الجماعة لرفع درجة التوتر ، فعندما نفرض سلوكاً معيناً عليها أو نوجه أوامر مباشرة لها ، فسيؤدي ذلك إلى رفع مستوى التوتر في الجماعة ، وعندما يتعدى ذلك قدرة تحمل الجماعة فسيؤدى للإرهاق والعدوانية وتدني الأنشطة الخلاقة ، ولكن عندما نلجأ إلى إحداث التغيير من خلال تحجيم القوى المعارضة للتغيير يكون التوتر منخفضاً نسبياً .

والصراع والنزاع داخل الجماعات ينشأ من العوامل الآتيه :-

أ - الإحباط والتوتر ... *FRUSTRATION AND ANXIETY*

ب- الافتقار لنشاط يتمتع به أعضاء الجماعة ...

LACK OF GROUP ACTIVITIES

جـ- غياب القيادة ... *ABSENCE OF LEADERSHIP*

وتحتل الجماعة مكانة هامة في حياتنا ، حيث إنه من الطبيعي أن يميل الأفراد عندما يواجهون الأزمات والمواقف الصعبة إلى التعاون والتكاتف مع

أشخاص آخرين تكون لديهم القدرة على المساهمة في الحل ، وتكون الجماعة بالنسبة لهم هي الوسيلة المناسبة والفعالة لمواجهة المشكلات والخروج من الأزمة وتخفيف الضغوط.

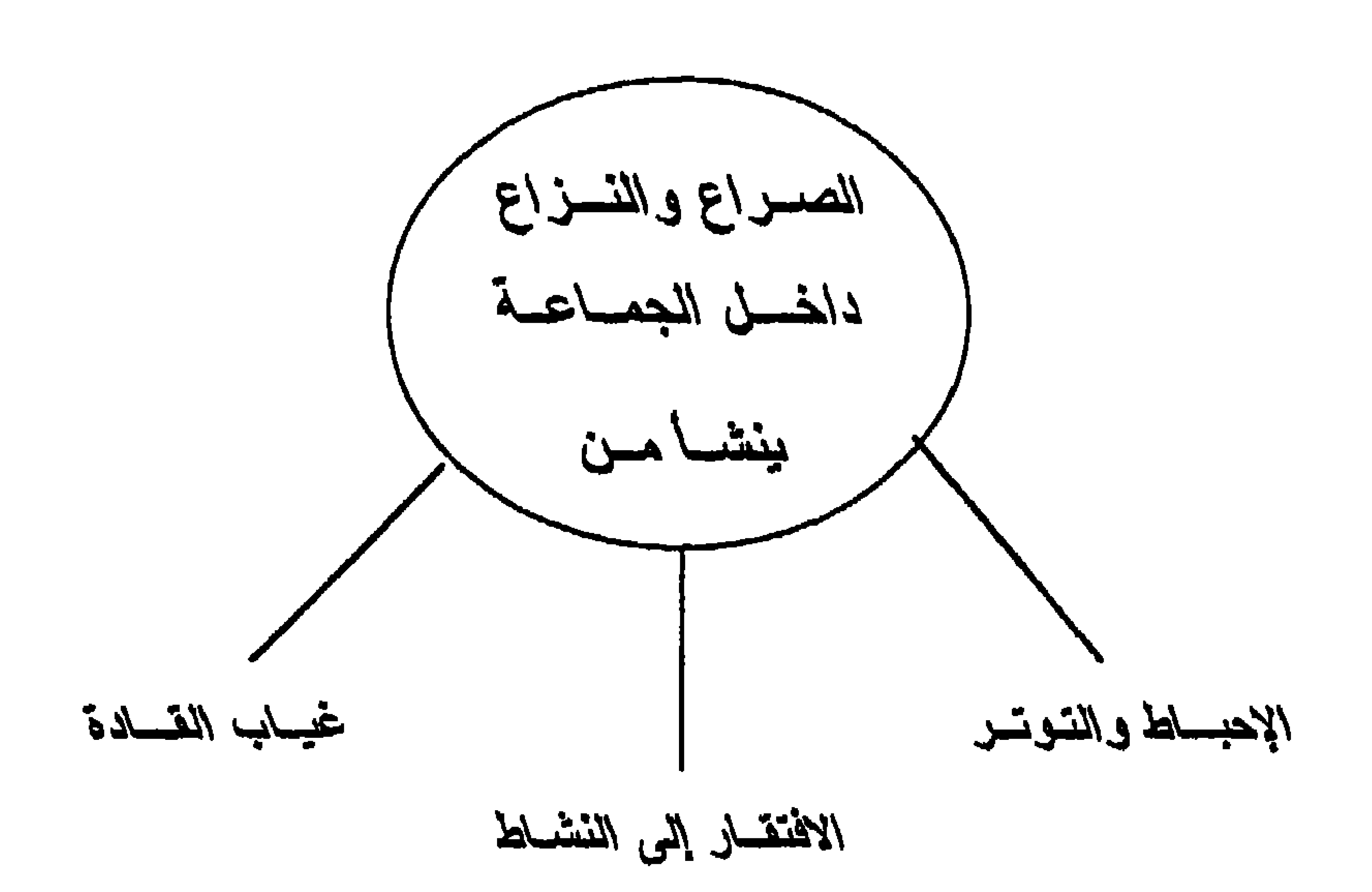
وتعتبر العضوية مصدراً حقيقياً لإثارة الدوافع ، حيث يكون هناك نوع من الاهتمام المتبادل بين أعضاء الجماعة يسمح لكل منهم بأن يشعر بتقدير الآخرين له وبأهمية وجوده . أى أن هذا الاهتمام يسمح باثبات الذات ، وبالتالي تحديد هوية الفرد والتعبير عنها .

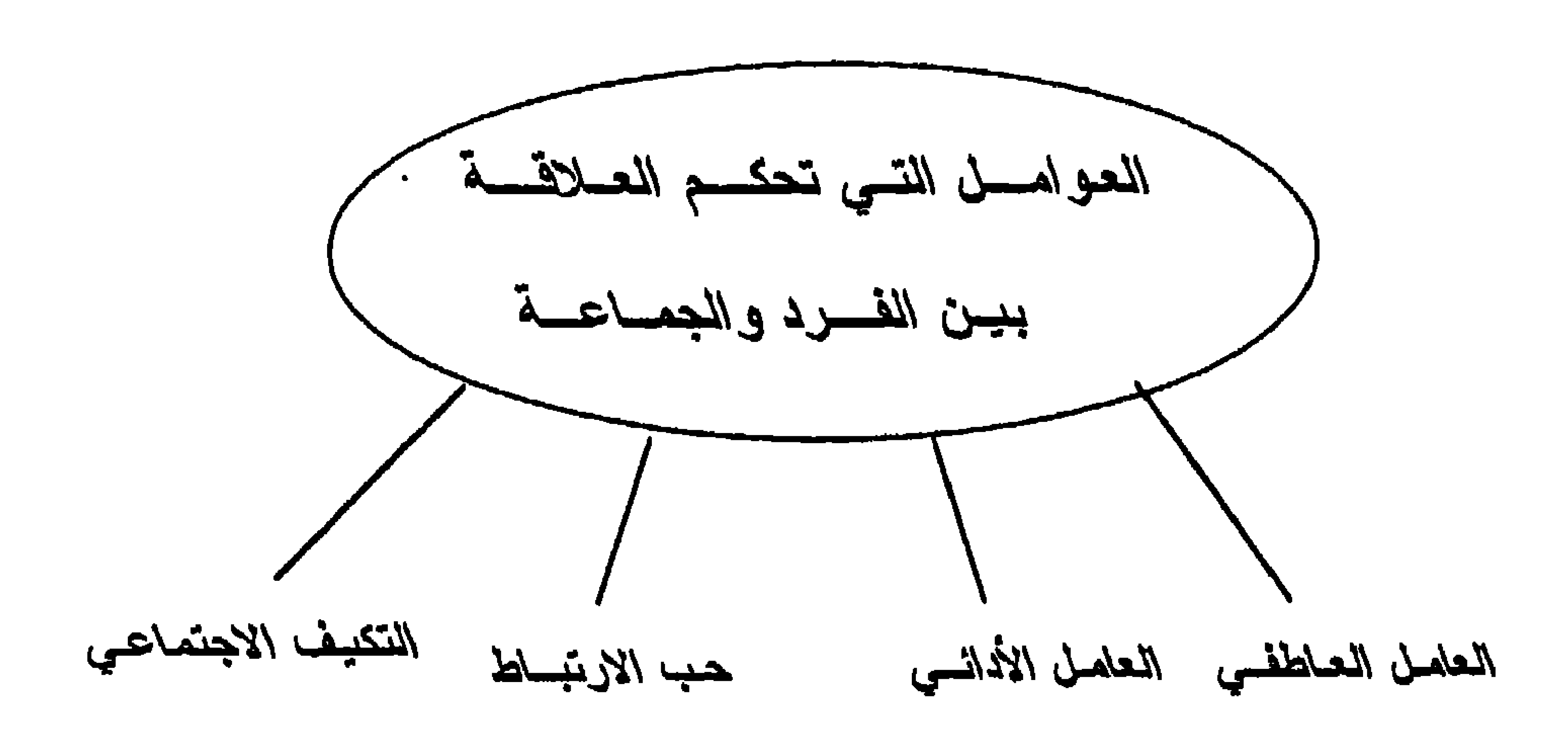
وبقدر ما يتعرف الشخص على نفسه بقدر ما يستطيع تحدد الجماعة التي يرغب في الانتماء إليها بصورة أفضل . وتكون الجماعة كمؤسسة أو كشكل رسمي إطاراً ووسيلة بالنسبة للفرد ، وهي في هذه الحالة تساعد الفرد على الانخراط والتدرج في المؤسسة ، والمساعدة أيضاً في امتلاك وتطوير المهارات النافعة لإتمام مهامه. وفي نفس الوقت فإن المؤسسة تتيح للجماعة القيام بأدوار صعبة مثل إحداث التآلف بين الأعضاء وتطوير الكيفية التي تتخذ بها القرارات ، وتسهل عملية التنفيذ وتوطيد النظم الإدارية بالمؤسسة من خلال فاعلية العمل مع الفريق .

2) علاقات الفرد داخل الجماعة ...

INDIVIDUAL RELATIONS INSIDE THE GROUP

تمثل عضوية الجماعة والتواجد مع الآخرين الأمان والحماية بالنسبة للفرد نظرياً ، والفرد يشعر بحاجته هذه منذ خلقه عندما يعجز عن مواجهة المشكلات التي تصادفه بمفرده . وهذا يؤدي إلى وجود نوع من التأثير المتبادل الذي يساعد على تطور الفرد والمجتمع الإنسانى .


الصـراع والنــزاع
داخــل الجمــاعــة
ينشــأ مــن
الإحبــاط والتوتــر
الافتقــار إلى النشـاط
غيــاب القــادة


العوامــل التــي تحكــم العــلاقــة
بيــن الفــرد والجمــاعــة
العامـل العـاطفـي
العامـل الأدائـي
حب الارتبــاط
التكيف الاجتماعي

ويحكم العلاقة بين الفرد والجماعة عاملان :-

أ - العامل العاطفي .. *EMOTIONAL FACTOR*

ب- العامل الأدائي .. *PERFORMANCE FACTOR*

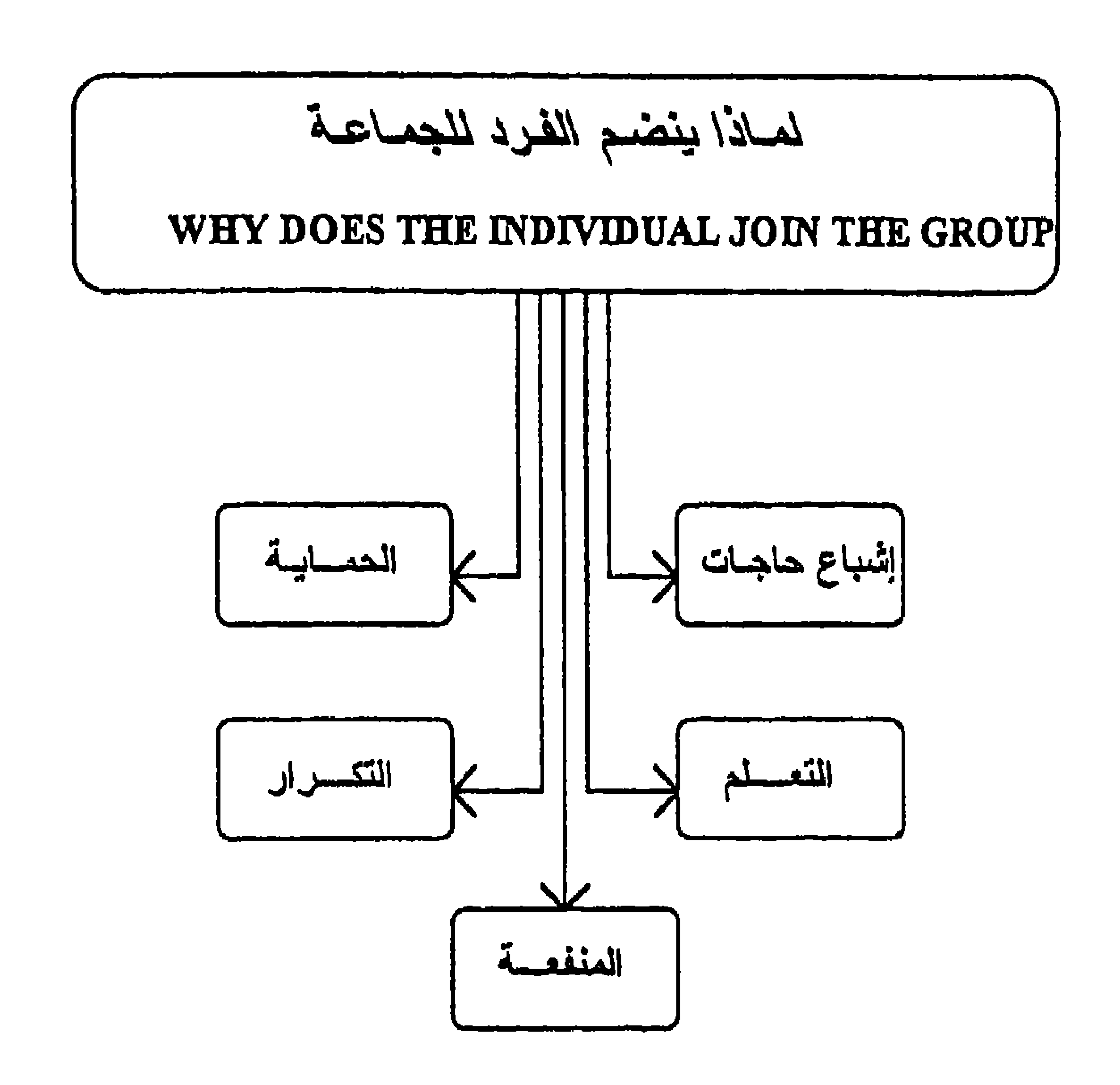
أي أنه لايمكن طالما تواجدنا مع آخرين أن نحدد شعوراً ما تجاههم، وتمثل الصلات العاطفية البداية التي توجه الأفراد قبل أن يقوموا بالأداء الجماعي .

وعلاقات الفرد الإنسانية تعتمد على عاملين :-

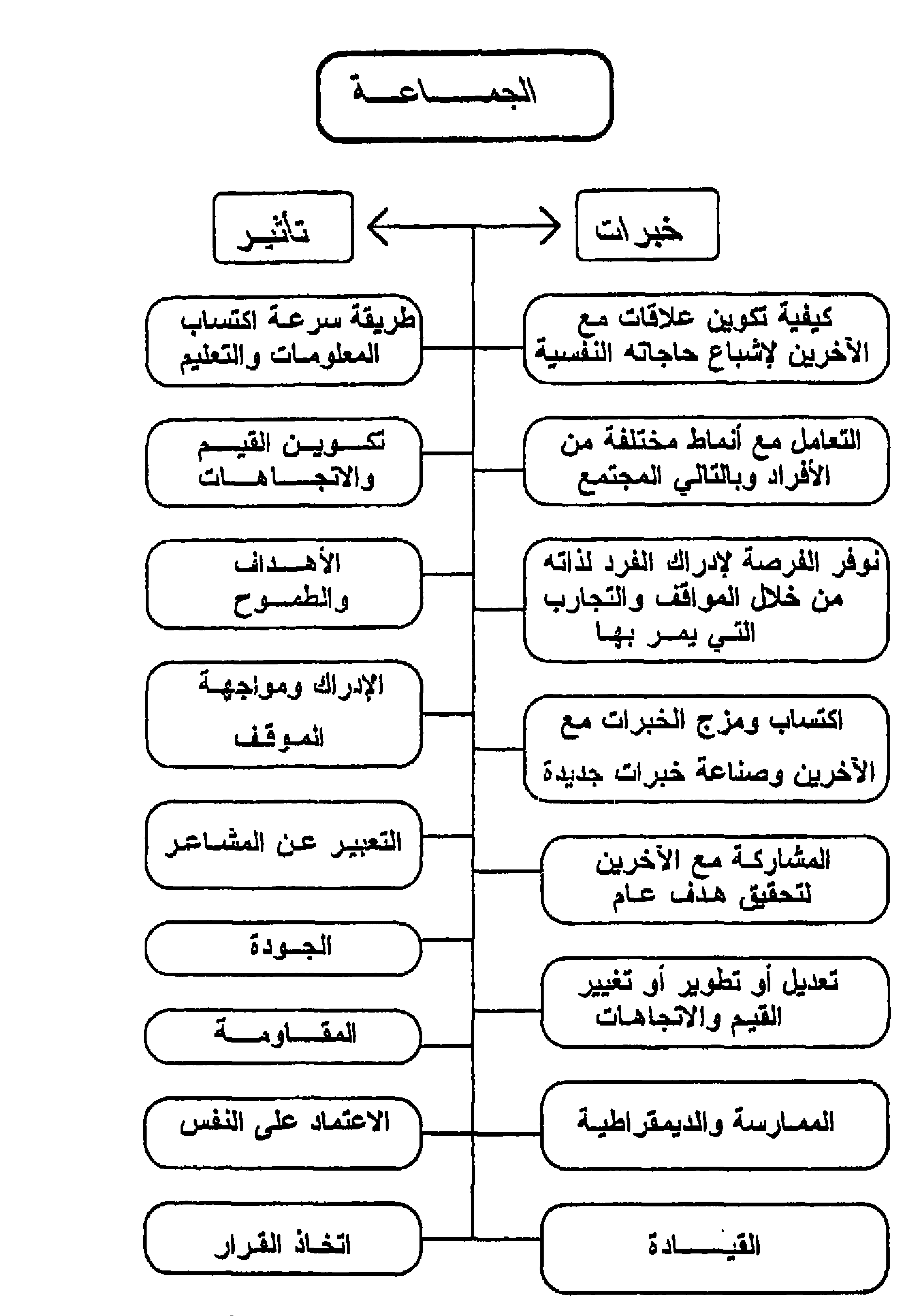
جـ- حب الارتباط .. *LIKING TO BELONG TO A GROUP*

د - التكيف الاجتماعي .. *SOCIAL ADAPTATION*

التعايش مع الآخرين عملية أساسية بالنسبة للفرد ، وذلك بفعل حاجته إلى الآخرين وحب الارتباط بهم ، وتمثل عملية التكيف الاجتماعي القيادة التي تدفع الفرد إلى تعلم السلوكيات المطلوبة في إطار الجماعة ، واكتساب القيم المطلوبة ، وكذلك صياغة وتحديد المعايير الحاكمة لأدائه مع الجماعة ، والفرد يتجه إلى تقليد الآخرين أو نقل بعض السلوك عنهم . وليس معنى ذلك أنه يقوم بالتقليد الأعمى ، ولكنه يعيد صياغة سلوكه بهدف تقدمه بصورة جديدة . وحركة الفرد المستمرة تجاه الاستفادة من سلوك الآخرين تساعده على تنمية أدائه وتقديم نماذج من السلوك تتفق مع نظام الجماعة ، ويستطيع بعد ذلك إثبات مكانته داخل الجماعة ، وإبتكار نماذج من السلوك بين الأفراد.


لمـاذا ينضـم الفـرد للجمـاعـة
WHY DOES THE INDIVIDUAL JOIN THE GROUP
الحمـــايـة
إشباع حاجـات
التكـــرار
التعـــلم
المنفعــة

مــاذا تقــدم الجمــاعــة للفــرد ؟



3) الفـرد داخل الجماعة تابع مستقل ؟

THE INDIVIDUAL INSIDE THE GROUP

(SUBORDINATE OR INDEPENDENT) ?

يبحث الفرد عن الجماعة وينضم إليها وتحقق لـه بعض مـا يريـد . ولكـن التفاعل مع الآخرين ليس إيجابى الأثر بصفة كاملة أو مسـتمرة . ومـن الخطـأ التركيز على الجوانب المضيئة فقط في علاقة الفرد بالجماعة ، ولكـن الحاجـة أكثر إلى تحديد الجوانب المظلمة .

الجحيم هـو الآخـرون (سارتر 1974)

هل تـؤدي الجماعة إلى اغتصاب شخصيتك ؟ ...

إن الإجابة عن هذا السـؤال هـي المدخـل للجـانب المظلـم فـي علاقـة الفـرد بالجماعة ، وقبل أن تجيب عليك أن تحدد مشـاعرك تجـاه الجماعـة مـن حيث تأثيرهـا تجـاه :

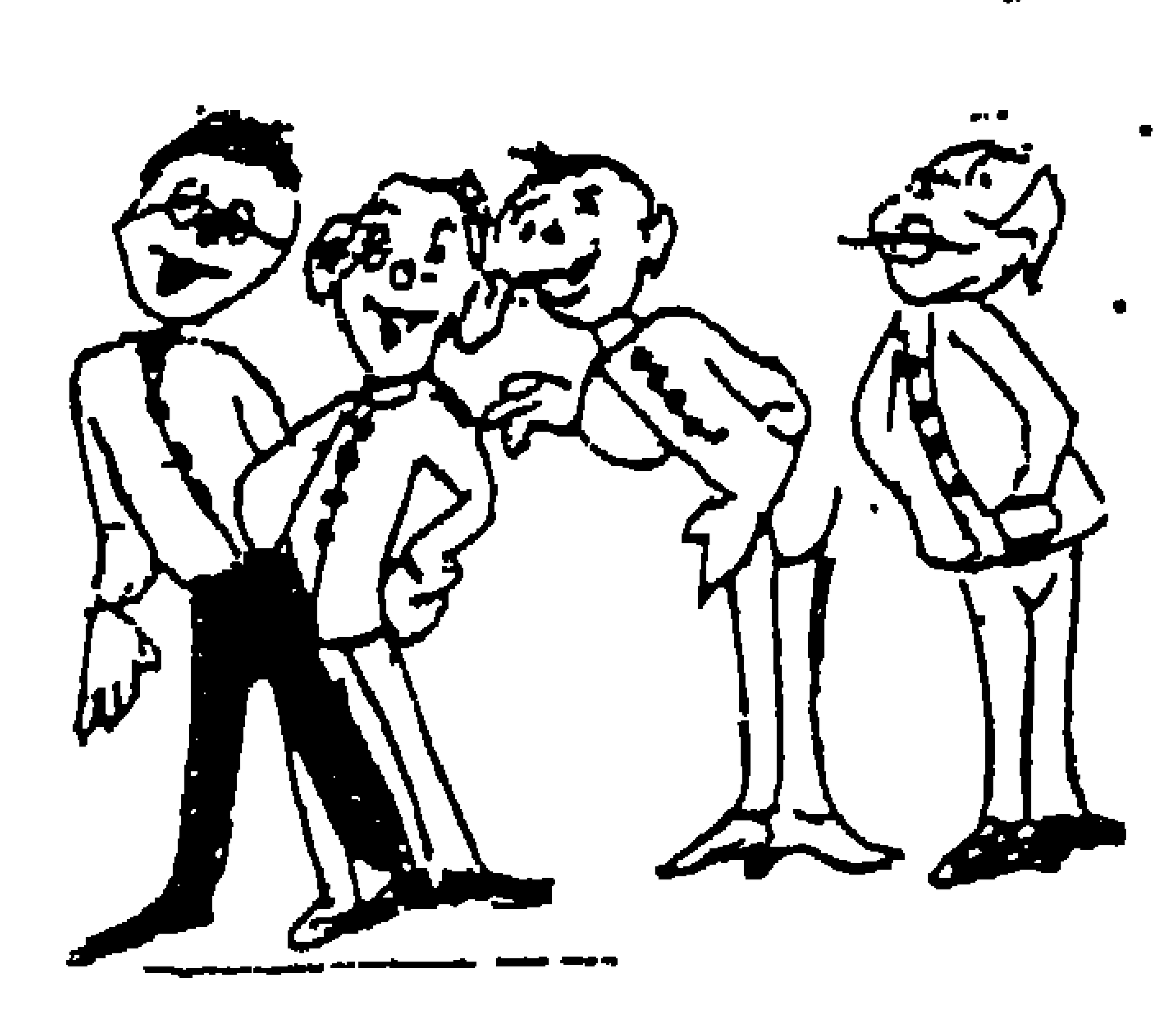
- الكرامـة .
- الاستقلال .

تعمل الجماعة على استغلال سعي الفرد لإشباع حاجاته عن طريق الانضمام إليها إلى لإشـباع حاجاتهـا هـي الأخـرى عـن طريـق إخضـاع الأعضـاء لهـا . ويخضـع الفـرد هنـا لموقـف تفـاوضي بيـن السـعي لإشـباع حاجاتـه ، وقابليـة الجماعة لتحقيق ذلك بما تفرضه القواعد والمعايير .

ويؤدي ذلك في كثير من الأحيان إلى عزلة بعض أفراد الجماعة ، نتيجة عجزهم عن التفاعل والاتصال بالآخرين ، وبهذه الصورة تصبح عملية الانتماء للجماعة عملية صعبة ، ففي نفس الوقت الذي فيه يحقق الفرد رغباته ويشبع جانب من حاجاته عليه أن يضحي ببعض الحاجات الأخرى أو يتنازل عن المستويات السابقة لهذه الاحتياجات ، مثل درجة الحرية أو الاستقلالية التي كان يتمتع بها ، أو طريقة تعبيره عن آرائه ، أو رفض تقديم التنازلات أثناء التفاوض .

الفرد يقاوم التبعية (المظاهر)

* البعد عن الهدف .
* عدم صبر الأعضاء .
* الهجوم على المستوى الشخصي .
* مهاجمة أفكار الآخرين .
* رفض الخبرات الجديدة .
* التحيز .
* الشعور بعجز الجماعة .
* صعوبة الاتفاق .
* معارضة القائد .
* العنف في المناقشة .
* الإتهامات المتبادلة .
* تشويه عمل الآخرين .



4) الجماعة تجتاز صراعاتها الداخلية ...

THE GROUP OVERCOMES ITS INTERNAL CONFLICTS

السلوك الذي يبديه العضو الجديد في الجماعة أو يظهر في بداية تكوين الجماعات هو الجانب المظلم ، ومن الطبيعي أن يحتل هذا السلوك جزءاً من اهتمام حركة الجماعة عند نموها أو دخول أعضاء جدد أو حدوث تغييرات داخلها في القواعد والنظم أو القيادات. ويجب أن يكون الإهتمام بذلك من خلال استثمار الجوانب المضيئة في علاقة الأفراد بالجماعة،ويتحقق ذلك من خلال..

أ - توفير حجم مناسب من العمل للجماعة يكفي لاستهلاك طاقات وجهود الفرد طبقا لدوره المتوقع .. والتركيز على التوجيه نحو الهدف دائماً .

ب- إعادة صياغة المهام والأدوار لبعض الأفراد في ضوء ما يقدمونه من جهد أو مشكلات من خلال زيادة أعبائهم ومسئولياتهم أو تغييرها أو تخفيضها.

جـ - إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن أنفسهم في ضوء قواعد ومعايير يجدونها بأنفسهم قبل القيام بتقييم أداء الآخرين .

د - العمل على تحجيم أثر الولاءات الخارجية الأخرى للأعضاء على عمل الجماعة وتوجيهها .

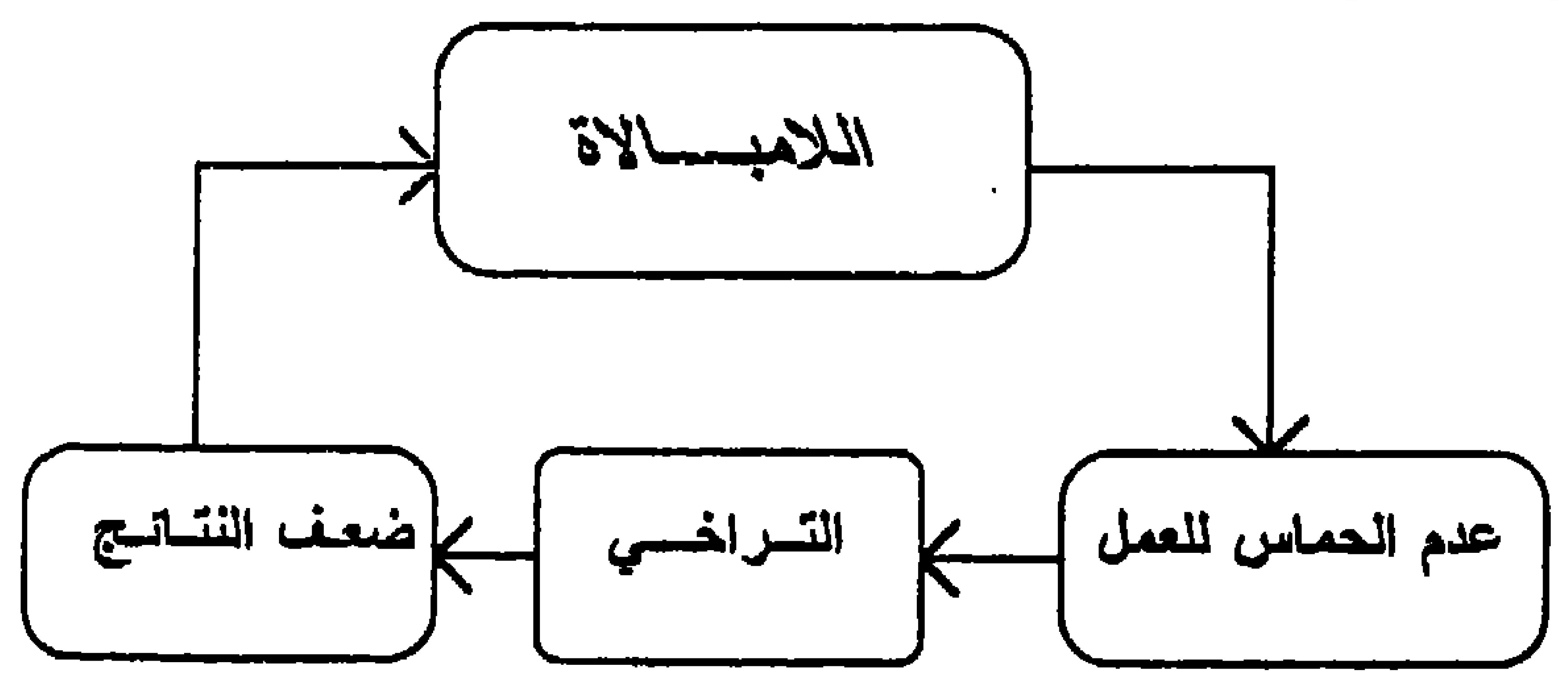
هـ- الأعضاء يشاركون في المشكلات ويعرفون أسبابها ، والسماح لهم بالمناقشة والاختلاف والاحتكاك في ضوء معايير تهدف إلى البحث عن الحلول .

و - عقد اجتماعات وجلسات أوتخصيص جزء منها لتصفية المشكلات والخلافات ، وإعطاء الفرصة وتهيئة المجال للأفراد لتقييم آدائهم ، ونقد أنفسهم ، ومساعدتهم على وجود مخارج للمواقف الصعبة التي كانوا سبباً فيها حتى لايتمسكون بمواقفهم .

5) من أمراض العمل الجماعي (اللامبالاة) .....

CARELESSNESS IS A DISEASE OF GROUP WORK

إنها الوباء الذي يجعل الجماعات تفشل وتتحطم ، إنه يبدأ من أحد الأفراد وينتشر ، وتزيد درجة معاناة الجماعة منه حتى يصيب كل الأعضاء ، ويصل إلى القيادة نفسها .



أسباب عدم المبــالاة .....

★ هدف الجماعة ضعيف .

★ هناك أسباب تمنع الأعضاء المشاركين في العمل عن تحقيق أهدافهم (الخوف - الخجل - المصالح) .

★ الوسائل والإمكانات المطروحة أوالمتوفرة غير كافية لحل المشكلات.

★ الأعضاء لا يشعرون بأهمية إبداء الـرأي أو المشـاركة فـي الحـل حيـث أن تأثيرهم ضعيف في القرارالنهائي .

★ وجـود خلافـات بين الأعضاء تطـورت إلى عـداء .

مظاهــر اللامبالاة ......

★ انخفاض عدد الحاضرين وكثرة الغياب .

★ مشاركة عــدد ضئيل في المناقشـة .

★ قصر المناقشة على عدد محدد في كل اجتماع أو إلغــاء الاجتماع .

★ كثـرة المجامـلات المتبادلـة بين المتحدثيـن .

★ تفـرع الحديث والمناقشات .

★ الخـوض في الشكليات والإنجازات السابقة.

★ عـدم الاستقـرار على الآراء والمقترحات .

★ انفعال البعض والتهور في تقديم المقترحات.

★ عـدم الاهـتمـام بنتائج الاجتماع أو المناقشة .

★ الاضطرار للموافقة من أجل إنهاء موعد الاجتماع أو من أجل الانصراف.

★ الهــروب من تحمــل المسئوليـــات.

6) لمـــاذا لا يشـــارك البعـض مشاركة فعالة فـي الجماعـات التي ينضمون إليها ؟

★ لأنه ليس هناك ما يدفعهم إلى ذلك فعضويتهم قـد تكـون عـن غـير رغبـة ، أو قد تكون مجرد عضوية انسياق (أى دون وجود حاجة حقيقيـة أو رغبـة في تحقيق حاجة) .

★ لأنهم موضوعين في مركز غير مناسب من الناحية المزاجية ، ومن ثم يكونون كسالى ، أو يحسون بالجهد، أو الخجل .

★ لانهم قد يتعذر عليهم الاندماج مع الجماعة بسهولة . فقد يكونون سريعى الغضب،أو على جانب من الفظاظة،أو قد يقلقهم التكيف مع الآخرين ، فهم يفتقرون إذن إلى المرونة الاجتماعية، أو إلى الخلق والإبداع الاجتماعي .

★ لأنهم يخافون أن يورطوا أنفسهم أكثر مما ينبغي في الموضوع .

★ لأنهم لايقدرون أهمية ما يقومون به من نشاط في تحديد مصائرهم، وهنا يمكن أن نذكر تلك الدراسات التيأجريت على الذين يمتنعون عن التصويت. فكثير من المواطنين لا يدركون أن التصويت مسألة تؤثر على حياتهم الخاصة.

★ وأخيراً لأن مراكز الاهتمام في ثقافتنا تنصب على " حقوق " الفرد أكثر مما تنصب على مسئولياته.

ثانياً ... الجماعات غير الرسمية .

INFORMAL GROUPS

1) ما هــــي ... ؟ *WHAT ARE INFORMAL GROUP ?*

لا تشبع أوجه النشاط الرسمية التي يمارسها الأفراد جميع احتياجاتهم ، ومن هنا يسعى الأفراد إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات الرسمية، وتتم هذه العلاقات في إطار ما يعرف بالجماعات غير الرسمية. وتنشأ الجماعات غير الرسمية كنتيجة لتواجد الأفراد في مكان واحد لمدة طويلة من الزمن ، أو لإشباع بعض الحاجات التي لايشبعها فيهم التنظيم الرسمى.

وتنقسم الجماعات غير الرسمية إلى ثلاثة أنواع :-

أ - جماعات المستوى الواحد ... *ONE- LEVEL GROUPS*

ويتم هذا التقسيم بناءً على الموقع التنظيمي الرسمي الذي يشغله أعضاء تلك الجماعات ، فنجد أن الجماعات غير الرسمية الأفقية تتكون من مجموعة الأفراد الذين يشغلون مراكز وظيفية على نفس المستوى التنظيمي أو في نفس المجال .

ب- جماعات المستويات المختلفة ...

DIFFERENT- LEVEL GROUPS

أما المجموعات غير الرسمية الرأسية ، فتتكون من مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مراكز وظيفية على عدة مستويات تنظيمية مختلفة في إدارة معينة أو منطقة محدودة ، وقد تتم العلاقات الرسمية برئاسة بعضهم للبعض ، إلا أن ذلك لا يمنع من حرية التداخل فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف غير الرسمية للجماعة التي ينتمون إليها ، أو إشباع أنواع الحاجات التي توفرها لهم تلك الجماعة .

جـ - الجماعات العشوائية ... *RANDOM GROUPS*

الجماعات العشوائية تتكون من أفراد ينتمون إلى أقسام وقطاعات ومناطق مختلفة ، وتنشأ مثل تلك الجماعات للهروب من جمود العلاقات التي يفرضها التنظيم الرسمي .

2) الحركة العفوية للجماعات غير الرسمية ...

UNPLANNED MOVEMENT OF INFORMAL GROUPS

تتكون هذه الجماعات تلقائيا أو عفوياً – دون إسهام مباشر من الإدارة – من العاملين والعاملات ، لمجرد إتفاق أعضاء المجموعة أو (الشلة) في المشاعر والمواقف أو في الرغبة المشتركة لإشباع حاجات فكرية أو اجتماعية من خلال تبادل المعلومات والتوقعات ، أو لتحقيق قوة ضغط على الإدارة لتستجيب لمطالب مشتركة معينة.

وقد يجمع بين أفراد المجموعة عامل مشترك أو أكثر مثل المستوى الثقافي أو العمر أو المنشأ أو النادي الاجتماعي أو الرياضي ، ويمكن أن ترى أعضاء المجموعة يأكلون أو يتناولون الطعام والمشروبات سوياً ، أو يشاركون في مناقشات في أماكن العمل وخارجها، وقد تتواجد هذه المجموعات – الفرعية – داخل المجموعات الرسمية أو خارجها .

3) سمات المجموعات غير الرسمية ...

CHARACTERISTICS OF INFORMAL GROUPS

تتمثل أهمية صفات المجموعات غير الرسمية فيما يلي :

أ– السلوك المحدود ... *LIMITED BEHAVIOUR*

تتفق الجماعة على قواعد للسلوك يتبعها أعضاؤها في ضوء القيم التي تعتنقها الجماعة ، ولا تكون هذه القواعد مكتوبة في شكل إعلان أو منشور أومذكرة، إنما هي قواعد يتعارف عليها أعضاء المجموعة من خلال تفاعلهم المشترك ، ويتبعونها في تعاملهم مع بعضهم ومع الرؤساء أو الإدارة ،

وتتضمن هذه القواعد أنماط السلوك التي تراها الجماعة مقبولة فتشجعها ، وتلك التي تراها غير مقبولة فتعاقب مرتكبها عليها .

ب- توزيع الأدوار ... *ROLE DISTRIBUTION*

تتوزع الأدوار داخل المجموعة على أعضائها بحسب سماتهم الشخصية ومراكزهم الاجتماعية والوظيفية إلى حد ما ، ويتشكل دور كل عضو حسب توقعات أعضاء الجماعة منه ، فالفرد قوي الشخصية تتوقع منه المجموعة أن يكون قائدها فيمارس هذا الدور ، ومن يكون مفكراً محللا للأمور ، تتوقع منه المجموعة دور المفكر المخطط لاتجاهاتهم ، فيمارسه عليهم ، وعلى ذلك فهناك القائد أو الزعيم والمخطط ، وخبير التعامل مع الإدارة ، والمنفذين، والتابعين .

جـ- تبادل المعلومات والتوقعات ...

INTERCHANGE OF INFORMATION & EXPECTATIONS

من الطبيعي أن يتبادل أعضاء المجموعة معلومات شتى عن العمل وخارجه، وقد تمثل بعض هذه المعلومات حقائق ويكون البعض الآخر مجرد شائعات ، ومهما كانت درجة صحة هذه المعلومات فهي تسهم في تكوين مواقف أعضاء المجموعة. وبغض النظر عن صحتها فقد قد تؤدي لتكوين موقف سلبي لمن تلقاها تجاه الموضوع ، كما يتبادل الأعضاء توقعات تجاه الإدارة مثل قول أحدهم: لآخر أن حوافز إضافية ستصرف في منتصف الشهر. وتشكل هذه التوقعات ضغطاً على القيادة الإدارية .

د - إشبـــاع الحـاجـــات الإنسانيـــة ..

SATISFACTION OF HUMAN NEEDS

تستطيع الجماعة - بدرحة أو بأخرى - إشباع حاجات أعضائها مـن خـلال التفاعل الاجتماعى بينهم ، وقد تكون بعض هـذه الحاجات غير مشبعة أصلاً من جانب التنظيم الرسمي- أي الإدارة - فمثلا قـد يبخـل المشرف بمعلومـات فنية هامة عن مرءوسه ، فيجد الأخير بين المجموعة مـن يعلمـه ويمكنـه بمـا يؤمن مركزه العلمي وتقدمه الوظيفي .

ومن ناحية أخرى فالعامل في المنظمة - لاسيما إذا كـانت كبيرة - قد يشعر بأنه مجرد رقم بين آلاف الأرقام في كشف العاملين أو في كشف الأجور ، لكن جماعتة غير الرسمية تشعره بأهميتـه وكيانـه ، وطبيعـي أن يـؤدي ذلـك إلـى تنسيق ولاء إنتماء الأعضاء لهـا .

هـ- التأثيـر على سلـوك الأعضـاء ...

INFLUENCING MEMBERS'S BEHAVIOR

في ضوء ما تقـدم يظهـر أن الجماعـة الرسـمية هـي محيط اجتمـاعي يقـدم لأعضائه مجموعة معلومات وتوقعات تجاه دور الإدارة وتجـاه دور كـل عضـو بالجماعة ، كما يقـدم فـرص إشـباع الحاجـات الإنسـانية ويحـدد أنمـاط معينـة للسـلوك ليتبعهـا أعضـاء الجماعـة ، ومـن الطبيعـي أن يؤثـر ذلـك كلـــه علــى سلوكيات الفرد المنتمي للجماعة .

4) ديناميكية الجماعة غير الرسمية ..

DYNAMICS OF INFORMAL GROUP

لكي تستطيع جماعة العمل غير الرسمية تحقيق أهدافها والسير في الاتجاه الملائم لتحقيق ذلك، ولكى يكون بإمكانها إشباع الحاجات الأساسية لأعضائها، فإنها تتخذ لنفسها تكويناً داخلياً وهيكلاً محدداً ، ويقصد بالهيكل هنا مجموعة من الصفات المحددة التي توضح علاقات الأعضاء بعضهم ببعض وبقيادتهم ، وكذلك تحدد أنماط السلوك المقبولة والتي تقويها الجماعة في أعضائها ، وما يرتبط بذلك من أنظمة للثواب والعقاب تؤدي إلى التزام أعضائها بهذه الأنماط السلوكية، وكذلك يتضمن الهيكل نظام الاتصالات داخل الجماعة .

ومن الملاحظ أن هذه الصفات تتميز بالآتى :-

* ترتبط جميعها ببعضها البعض.
* أي تغيير في وإحداة منها له تأثير فوري على جميع الصفات الأخرى.
* يعارض الأعضاء إحداث أي تغيير في أي جزء من هذا النظام المترابط.

العوامل المؤثرة على دينا ميكيتها ...

FACTORS AFFECTING ITS DYNAMICS

أ – القيادة ... *LEADERSHIP*

لكل جماعة من الجماعات قيادتها الطبيعية أو غير الرسمية ، ويكون لها مركز اجتماعي تكتسبه عن طريق اتباع أعضاء الجماعة لها .

والقائد غير الرسمي يختلف عن القائد الرسمي (المعين للجماعة) فاتباع الأعضاء للرئيس الرسمي ينبع من سلطتة الرسمية، أما القائد غير الرسمي فإنه لايملك سلطة ، ولكن الأفراد يتبعوه لعلمهم أن الجماعة لن تشبع حاجاتها إلا بوجود قيادة لها مثله، حيث تحتاج إلى من يوجهها في ممارسة وظيفتها الاجتماعية ، ويأخذ على عاتقه المبادأة ، وتنظيم جهود الأعضاء تجاه تحقيق أهدافها.

كما تحتاج الجماعة إلى من يراقب سلوك أعضائها ويفرض العقوبات على المنشقين ، وكذلك تحتاج إلى من يوحد صفوفها أمام الضغوط التي تفرضها الجهات الرسمية عليها.

ب – المقاييس و الأنماط السلوكية للجماعة ...

CRITERIONS AND BEHAVIORAL PATTERNS

إن الحاجة إلى الامتثال للمقاييس والأنماط السلوكية للجماعة تغطي أغلب أوجه النشاط الاجتماعي ، وكذلك نجد هناك المقاييس والأنماط السلوكية المتعارف عليها في العمل ، فلو قررت الإدارة أو القسم الذي تعمل فيه أن تقيم حفل تكريم لأحد العاملين، لتردد كل منا في رفض هذا الاقتراح أو عدم الحضور ، فإن مثل هذا التصرف قد يعني بعداً عن الجماعة.

ونستطيع القول أن أكثر المقاييس والأنماط السلوكية أهمية تتمثل في تلك التي تتعلق بحماية أعضاء الجماعة تجاه الضغوط ، خاصة تلك التي تأتي من جانب القيادات العليا.

ويمكن أن تفرض الجماعة معدلاً محدداً للإنتاج وتقاوم الذين يحيدون عنه.

جـ- قيـم واتجـاهـات الجماعـة ...

VALUES AND ATTITUDES OF THE GROUP

تتوقـع الجماعـة مـن جميـع أفرادهـا المشـاركة فـي القيـم والاتجاهـات التـي تعبرعن وجهـات نظـر مشـتركة بينهـم ، وتدفـع أفرادهـا إلـى اعتنـاق هـذه الاتجاهات والإيمان بها ، وقد لا تكون هذه القيم والاتجاهات نابعة مـن أسـاس قوي ، بل تنبع نتيجة لمخاوف الجماعة أو أمنياتها. وهنـا يجـب علىالمشـرف تقييم القيم والاتجاهات كحقيقة واقعـة ليكون التعامـل معها من هذا المنطلق.

د- الضغوط التي تمارسها الجماعة لتحقيق امتثال الأعضاء لمبادئها..

PRESSURES SET BY THE GROUP TO SUBDUE ITS MEMBERS

تتوقع الجماعة من جميع أفرادها الامتثال للمعايير والمقاييس التي تضعهـا، وبصرف النظر عـن كـون هـذه المعـايير والمقـاييس تلائـم كـل فـرد مـن أفـراد الجماعة أم لا ، فإنه من الضروري علـى الكـل أن يمتثـل لهـا ، فـالعضو الـذي ينحـرف عـن السـلوك الجمـاعي المحـدد يجـد نفسـه فـي عزلـة اجتماعيـة عـن الآخرين ، بل نجد أنه في الحالات الحادة قد يصل عقاب الجماعة له إلـى عدم التحدث معه على الإطـلاق وإهمـال وجـوده بالكـامل ، وغالبـاً لايستطيع الفـرد العيش مع الجماعة تحت ظروف هذا العقاب ، ويضطر للانتساب لمبادئها حتى ولـو لـم تكـن هذه المبادىء على هواه .

هـ - نظم المراكز الاجتماعية .. *SYSTEMS OF SOCIAL POSITIONS*

مجرد أن يتحول التجمع الأولي للأفراد إلى جماعة واضحـة ، تبـدأ الفـروق في المراكـز الاجتمـاعية بين أعضـاء الجماعـة في الظهور، ويعرف المركز

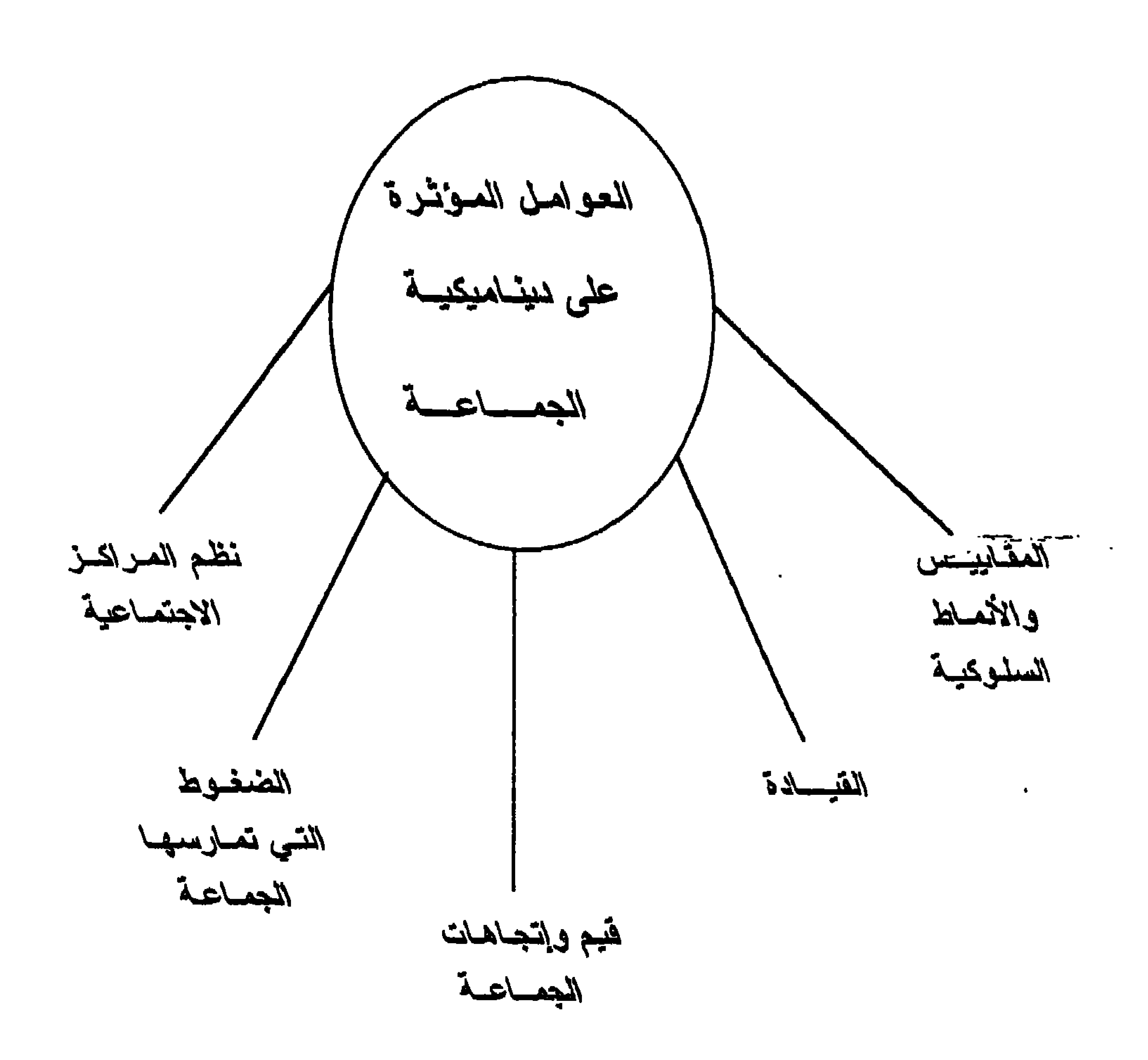
الاجتماعى بأنه المقياس الذي يحدد مكانـة الفرد وأهميتـه فـي الجمـاعـة التـي ينتمي إليها ، وهذه المراكز الاجتماعية تظهر كنتيجة للتداخل بين الأفراد.

وغالباً ما تحدد المراكز الاجتماعيـة الأفـراد كنتيجـة مباشـرة لبعـض القـرارات الإداريـة ، بينمـا يتكـون البعـض الآخـر كنـاتج طبيعـي للتنظيـم غـير الرسـمي للجماعة ، كما أن العائد المادي (المرتب والأجور) يلعب دوراً هاماً فـي تحديد المراكز الاجتماعيـة المختلفـة .

كيف يمكنك تحديد أعضاء الجماعة غير الرسمية في العمل ؟

- يتجمعون مع بعضهم أثناء الطعام .
- يهمسون في آذان بعضهم كثيراً .
- يتبادلون النظرات أثنـاء الاجتماعات .
- يتبادلون الزيـارة أثنـاء العمل .
- يتحدثـون بنفس وجهات النظـر .

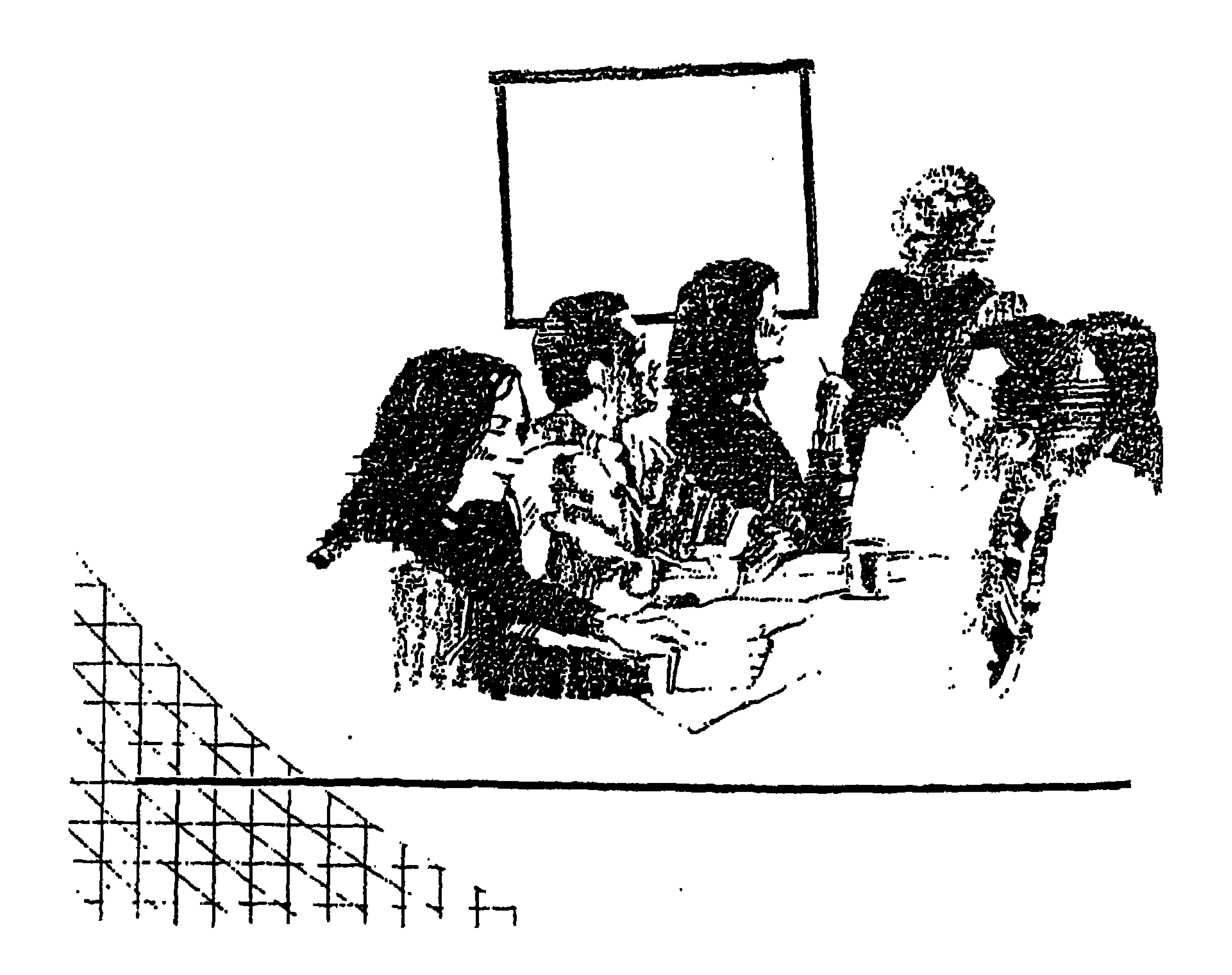



العوامل المؤثرة
على ديناميكية
الجماعة
نظم المراكز
الاجتماعية
الضغوط
التي تمارسها
الجماعة
قيم وإتجاهات
الجماعة
القيادة
المقاييس
والأنماط
السلوكية

الباب الرابع

الجماعة في خدمة الإدارة

THE GROUP IN THE SERVICE OF MANAGEMENT



البـاب الرابـع
الجمـاعـة في خـدمـة الإدارة

أولاً ... الجماعـة والعملية الإدارية .

1) الأبعاد التي تنطوي عليها إدارة أي عمل جماعي .

2) تقييم الأداء الإداري للمجموعة .

ثانياً ... الجماعة وإتخـاذ القـرار .

1) التفكير الجمـاعي كيف ؟

2) أسباب فشل الجماعة في الوصول للقرار .

3) هل السلوك الديمقراطي هو الحل ؟

4) توظيف الديمقراطية في اتجاه فاعلية الجماعـة .

5) هل تعني المناقشـة الجماعيـة المجادلـة .

6) عوامل تسـاعد الجمـاعـة على اتخاذ القرار .

أولاً ... الجماعة والعملية الإدارية .

THE GROUP AND THE MANAGERIAL PROCESS

عادةً ما توصف الإدارة بأنها عملية إنجاز المهام من خلال الآخرين ومعهم، ولكن هذه العبارة بالطبع خادعة من حيث بساطتها المتناهية ، وإن كانت تحمل في واقعها وجوهرها دور كل من يتولى عملاً إشرافياً . فالقائم بالإدارة لا يعمل بمفرده ولكنه يعمل من خلال مجموعة ، وهذا هو مصدر الصعوبة في عمل المدير أو المشرف . وبينما قد نجد متعة في العمل مع الآخرين ، فإن التنسيق بين البشر من أجل تحقيق الأهداف ليس بالأمر اليسير . فالاستخدام الأمثل للقوى البشرية بما يحقق الفعالية في الوقت المناسب وفي ظل اعتبارات التكلفة يتطلب مهارة عالية من كل من يتصدى لإدارة أي عمل جماعي .

1) ما هي الأبعاد التي تنطوي عليها إدارة أي عمل جماعي ؟

ELEMENTS INVOLVED IN A GROUP WORK ..?

خلص العديد من الباحثين الذين تابعوا وقاموا بتحليل إنجاز من يتولى إدارة العمل الجماعي إلى أن تحقيق الفعالية يتطلب القيام بأنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة . وقد خلص هؤلاء الباحثون إلى أن إنجاز المدير يتحسن كلما أعطى عناية كافية لهذه الأنشطة الرئيسية في إدارة العمل الجماعي . نفس هذه الخلاصة يمكن أن نطبقها أيضاً على أي فريق عمل يتوجه نحو تحقيق أهداف معينة من خلال عمل جماعي سواء كان الهدف إنتاجي أو خدمي . فالمجموعة التي تعطي عناية كافية لهذه الأنشطة الإدارية تميل إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في إنجاز مهامها .

ومن الأخطاء الشائعة التي تقع فيها مجموعات العمل عادة الدخول في إجراءات وتفاصيل المهام مباشرة ، ومحاولة إنجاز العمل دون إعطاء عناية كافية لعملية تقرير الكيفية التي ستتعامل بها مع المهمة المطلوب إنجازها . إن إغراء الدخول في التفاصيل عادة ما يأخذ المجموعة بعيداً عن إعطاء عناية كافية للتخطيط والتنظيم اللازمين قبل إنجاز العمل، مما يؤدي في النهاية إلى حالات من الاختناق والمعوقات وضياع الجهد والوقت . وفي مجموعات العمل التي لا تقوم بتحديد واضح لدور القيادة فيها يكون هناك معيار كبير لإهمال عناصر النشاط الإداري . ويؤدي ذلك إلى أن تعمل المجموعة دون توجه يساعد على تنسيق الأدوار ، والقيام بالتحفيز المطلوب وتوجيه قنوات الاتصال اللازمة لتحقيق أهداف العمل الجماعي .

2) تقييم الأداء الإداري للمجموعة ...

EVALUATING THE GROUP'S MANAGERIAL PERFORMANCE

أ – وظيفة التخطيط .. *PLANNING*

فلنتوقف قليلاً ونسأل أنفسنا ... هل تمكنت المجموعة التي كنت عضواً فيها من تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة ؟ وهل كان ذلك من خلال التزامها بإعطاء عناية كافية لعناصر النشاط الإداري أم بالانحراف عنه ؟ مثل هذه الأسئلة تساعدنا على تقييم نوعية الإنجاز الذي تحقق لعمل المجموعة في إنجازها لمهام العمل الجماعي .

عند هذه النقطة نستطيع أن نكون أكثر تحديداً لما نقصده بأن المجموعة قد أنجزت مهامها بناءً على استيعاب لعناصر النشاط الإداري . فالمجموعة أو الفريق الذي يحقق الفعالية والكفاءة في العمل الجماعي يميل إلى فعل ما يلي:

* تقرير الأهداف قبل الدخول في تفاصيل الأعمال التي سيقوم بها .
* التعرف على المشكلات المتوقعة والبدائل المختلفة للتعامل مع هذه المشكلات .
* تطوير إجراءات ونظم تحكم العمل .
* تحديد الإجراءات التي ستتبع لقياس الإنجاز ومدى تحقيق الأهداف . وكل هذه الأعمال ترتبط بوظيفة التخطيط وكلها حيوية من أجل تحقيق الأهداف وإنجاز العمل الجماعي .

ب- وظيفه التنظيم ... *ORGANIZATION*

هي وثيقة الصلة بالتخطيط حيث أنها ستنشأ عن الخطة التي تم التوصل إليها . فبمجرد تحديدنا للمشكلة ، وتقدير الأهداف ، وتعرفنا على الوسائل التي سننجز بها المهمة ، تصبح مهمتنا هي كيفية تنظيم مواردنا البشرية والمادية لتنفيذ الخطط .

ماذا سيفعلون ؟ من سيكون مسئولاً عن نشاط معين بوجه خاص ؟ هل سنخصص عضواً في المجموعة ليتأكد من أن كل عضو قد حصل عل نصيبه من الأشياء المادية أو المعنوية ؟

هذه المهام التنظيمية يجب أن تلتزم بها الجماعة حتى تحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة .

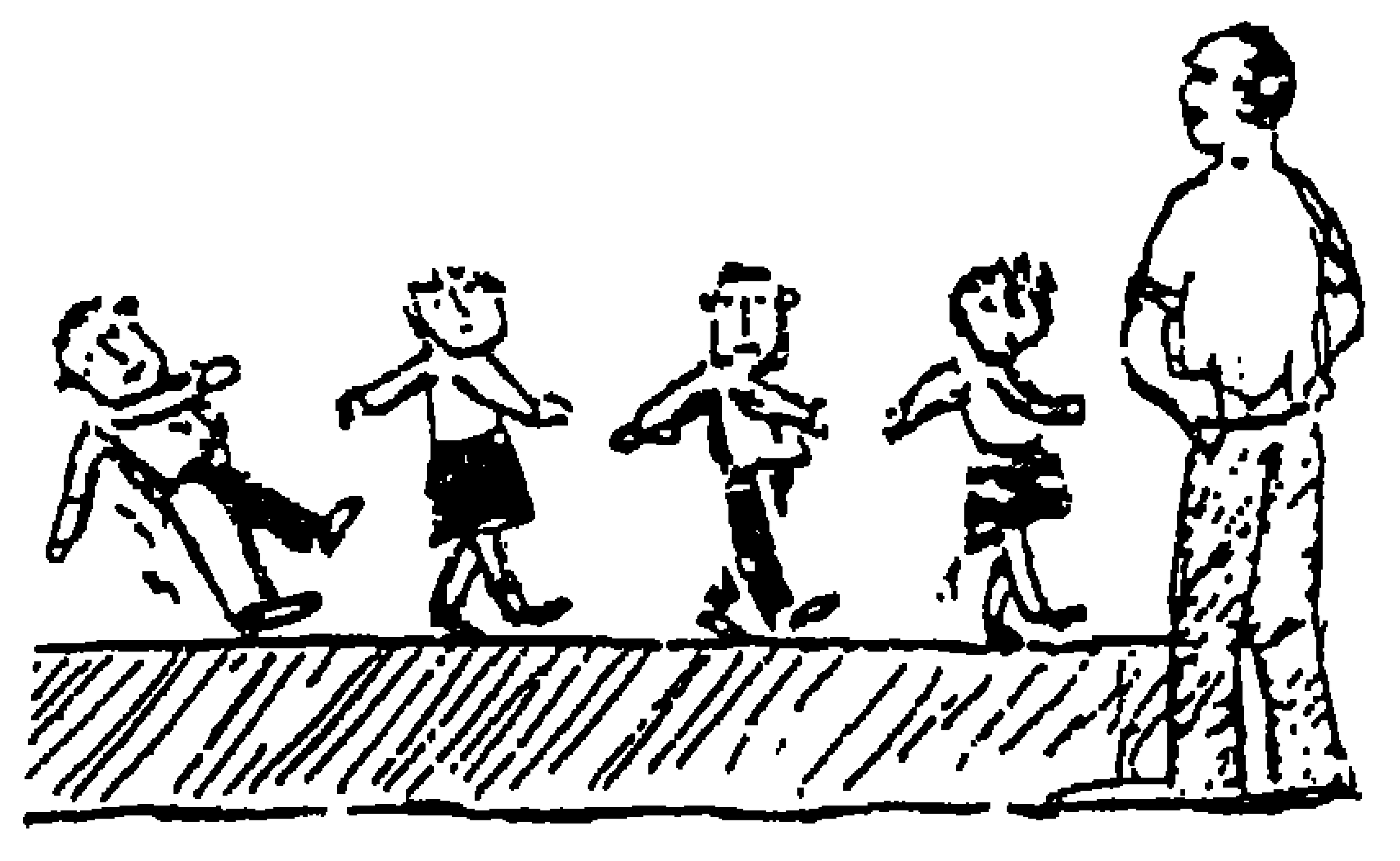
جـ- وظيفة التوجيه ... *DIRECTING*

هي التي توفر إصدار الأوامر ، وتحافظ على سلوك أعضاء فريق العمل موجهاً نحو تحقيق الأهداف . وبالضرورة فإن مشكلات تحفيز أعضاء الفريق تركز على كيفية مراعاة دوافع كل عضو حتى توفر له المناخ المناسب . وهدف وظيفة التوجيه هو الوصول إلى التنسيق في إنجاز مهام العمل الجماعي مع الحفاظ على المعنوية العالية لأعضاء الفريق .

د - وظيفة الرقابة ... *CONTROLLING*

فهي تقوم بإنجاز العمل الجماعي . ويمكننا التعرف على أنشطة الرقابة من خلال ملاحظة أحد أعضاء الفريق وهو يراجع عضواً آخر لم يسهم في الانجاز أو من خلال التساؤلات مثل : هل أنت معنا ؟ أو : ما رأيك ؟ أو هل هناك مشكلة ؟ أشكال أخرى من أنشطة الرقابة قد تكون بمنع الفريق من الخروج عن خطته الأصلية أو مراجعة مدى مطابقة الإنجاز المستهدف أو مراجعة أساليب التنفيذ .

هذه الأنشطة التي يقوم بها أعضاء الفريق تساعد في إدارة العمل الجماعي، ومن الأهمية بمكان أن يتم إنجاز هذه الأنشطة بشكل يسمح باستخدام الموارد بصورة تحقق الفعالية والكفاءة .



ثانياً ... الجماعة واتخاذ القرار .

THE GROUP AND DECISION - MAKING

تواجه الجماعة مواقف مختلفة ، ولكن هذه المواجهة مستمرة ، وهذه الجماعات التي نحن أعضاء فيها تقوم بعمل صعب حيث إن عليها أن تصدر قرارات. وعندما تكون هذه القرارات صائبة يصبح كل عضو من أعضاء الجماعة راضياً بالرغم من أن البعض قد لا يكون متفقاً تماماً مع هذه القرارات .

وعلى الجانب الآخر قد تكون القرارات ضعيفة أو غير صائبة فتضعف ثقة الأعضاء في جماعاتهم . وكما يوجد بعض الأفراد الذين يتصرفون بتهور واندفاع فأيضاً هناك جماعات تندفع وتتهور ، فهي تستجيب بسرعة لأي اقتراح يقدم إليها . وقد تتحول لآلات تتحرك بدون عقل ، حيث ينفذ أعضاؤها الأوامر أو المطلوب منهم دون تفكير .

وقد تسير الجماعة خلف قائدها لا تعارضه ، ولكنها توافقه بصورة دائمة لأنها لم تتعلم كيف تتخذ القرار .

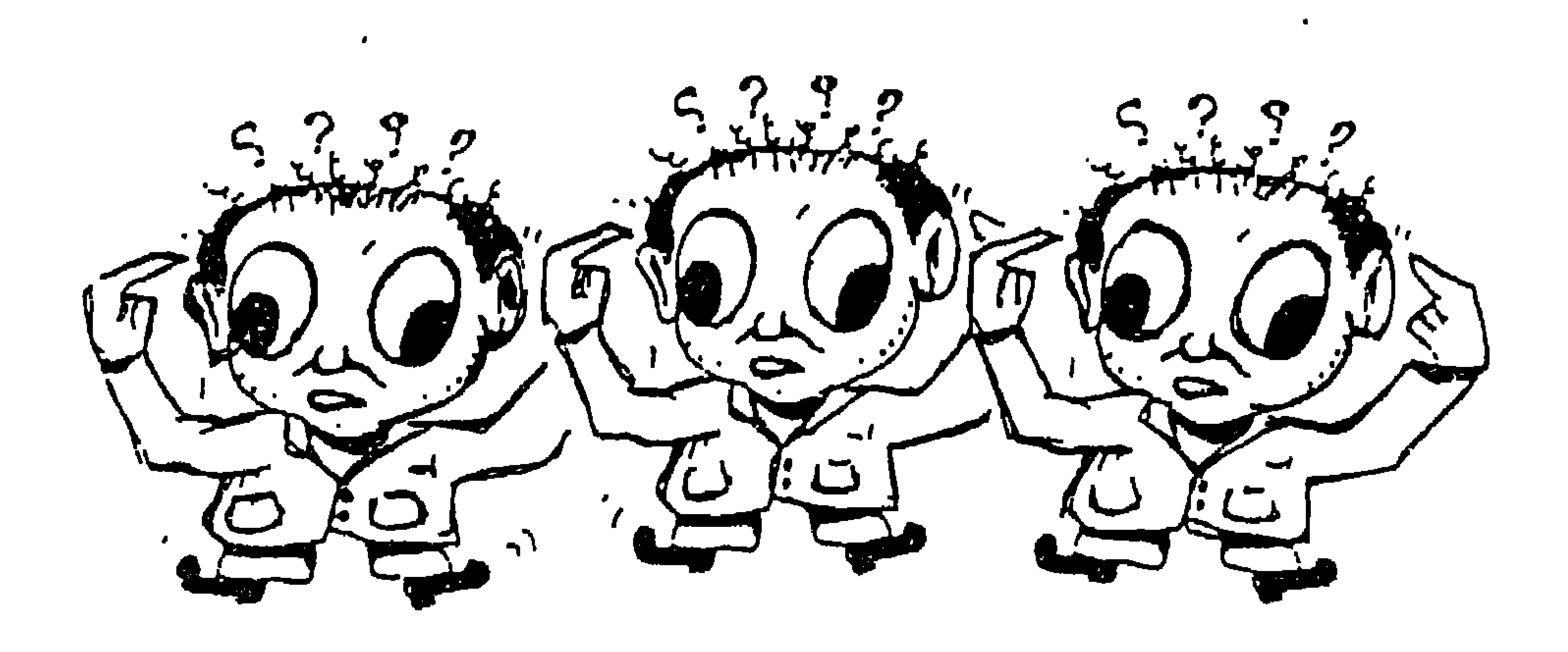
إن النجاح بالوصول إلى جماعية التفكير عملية تقود إلى اتخاذ قرارات جماعية صائبة ومقنعة لأعضاء الجماعة ومن يتعاملون معها .

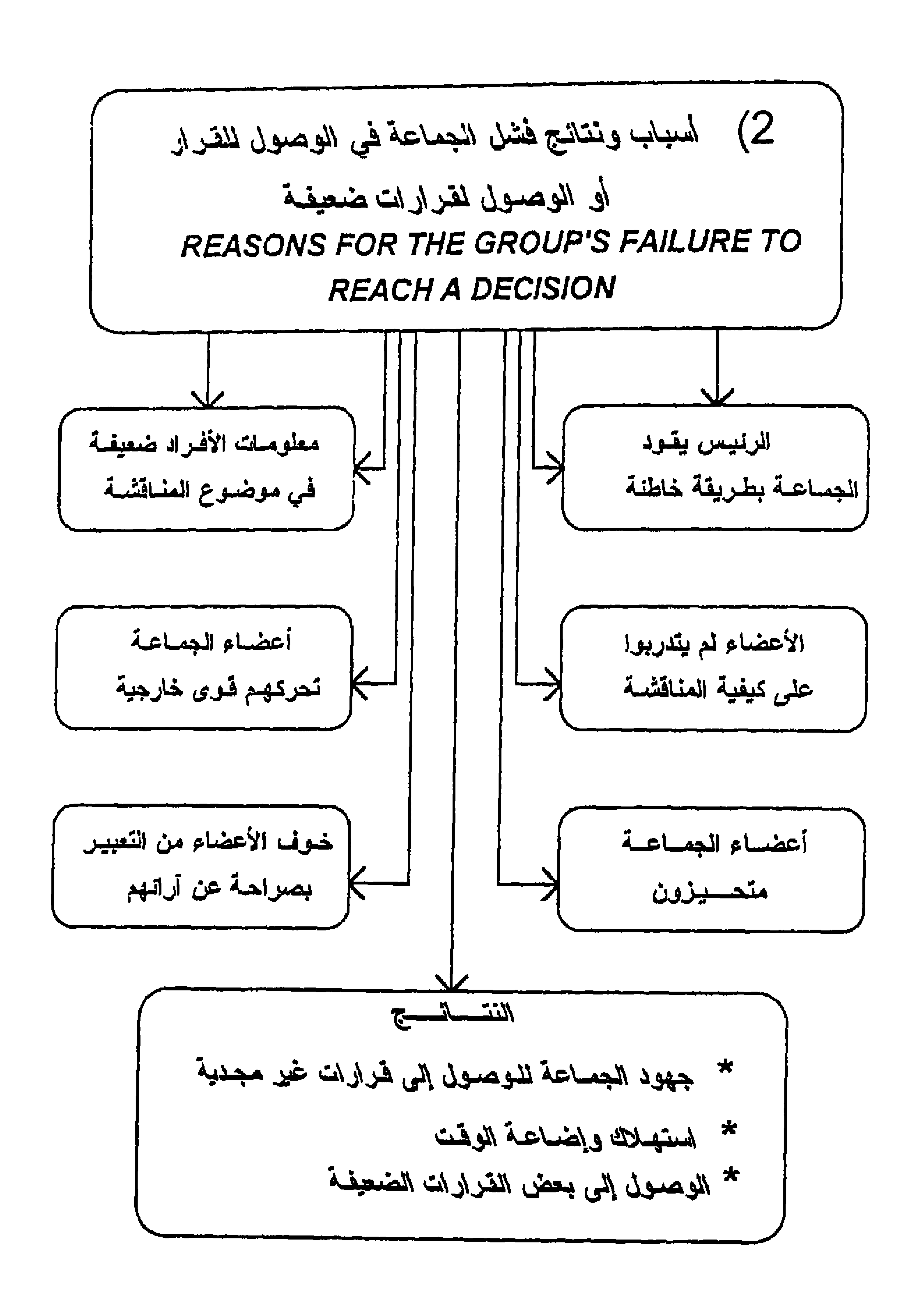
1) التفكير الجماعي .... كيف ؟

GROUP THINKING ..... HOW ?

إذا كان المقصود بالتفكير الجماعي أن يتقاسم الأعضاء أفكارهم ، فإن العملية في هذه الحالة لها جانبها الإيجابي والسلبي بالنسبة لتفكير الفرد .

فالعضو يشارك بأفكاره ، وبقية الأعضاء الآخرين ينشطون من تفكيرهم للتفاعل مع أفكار العضو ، وقيادة الجماعة الناجحة هي التي تسعى للعمل على تهيئة المجال لظهور وجهات نظر وآراء وأفكار متعددة تساعد أعضاء الجماعة على الوصول لنتائج أفضل .




2) أسباب ونتائج فشل الجماعة في الوصول للقرار
أو الوصول لقرارات ضعيفة
REASONS FOR THE GROUP'S FAILURE TO
REACH A DECISION
الرئيس يقود الجماعة بطريقة خاطئة
معلومات الأفراد ضعيفة في موضوع المناقشة
الأعضاء لم يتدربوا على كيفية المناقشة
أعضاء الجماعة تحركهم قوى خارجية
أعضاء الجماعة متحيزون
خوف الأعضاء من التعبير بصراحة عن آرائهم
النتائج
* جهود الجماعة للوصول إلى قرارات غير مجدية
* استهلاك وإضاعة الوقت
* الوصول إلى بعض القرارات الضعيفة

3) هل السلوك الديمقراطي هو الحل ..... ؟

IS DEMOCRATIC PRACTICE THE SOLUTION ?

الحزم والصلابة والشخصية القوية لقائد الجماعة الذي يجمع كل خيوط السلطة في يده ، تجعل الكثير من الأعضاء – طواعية واختياراً – يتركون له مهمة اتخاذ القرار ، وهذا يساعد القائد على مزيد من الانفراد باتخاذ القرار ويصعب من مسئولياته .

وكما يعتقد البعض أن الديمقراطية هي أفضل سلوك ، حيث لها فعل السحر في الوصول إلى القرارات والنتائج ، ومحاولة أن نكون ديمقراطيين تصل بنا أحياناً إلى قرارات غير صائبة ، حيث لم تتوفر الظروف المطلوبة لممارسة الديمقراطية السليمة .

المظاهر الكاذبة للديمقراطية في الجماعة
أ – حرية الكلام متاحة للجميع .
ب– اصطناع الإحساس بالمسئولية .
جـ– المشاركة فرصة للتسلية أو الدعاية للنفس .
د – طرح أفكار متطورة جداً لا يمكن تطبيقها .
هـ– كثرة المجاملات والألقاب والتبجيل بين الأعضاء .

القائد المزيف لديمقراطية الجماعة هو الذي يسعى لموافقتها على موضوعات قررت من قبل – أو يجعل الجماعة تنقاد دون وعي منها لاتخاذ قرار أعد وجهز له قبل اجتماعها ، وهو يستغل بذلك ضعف خبرة الجماعة .

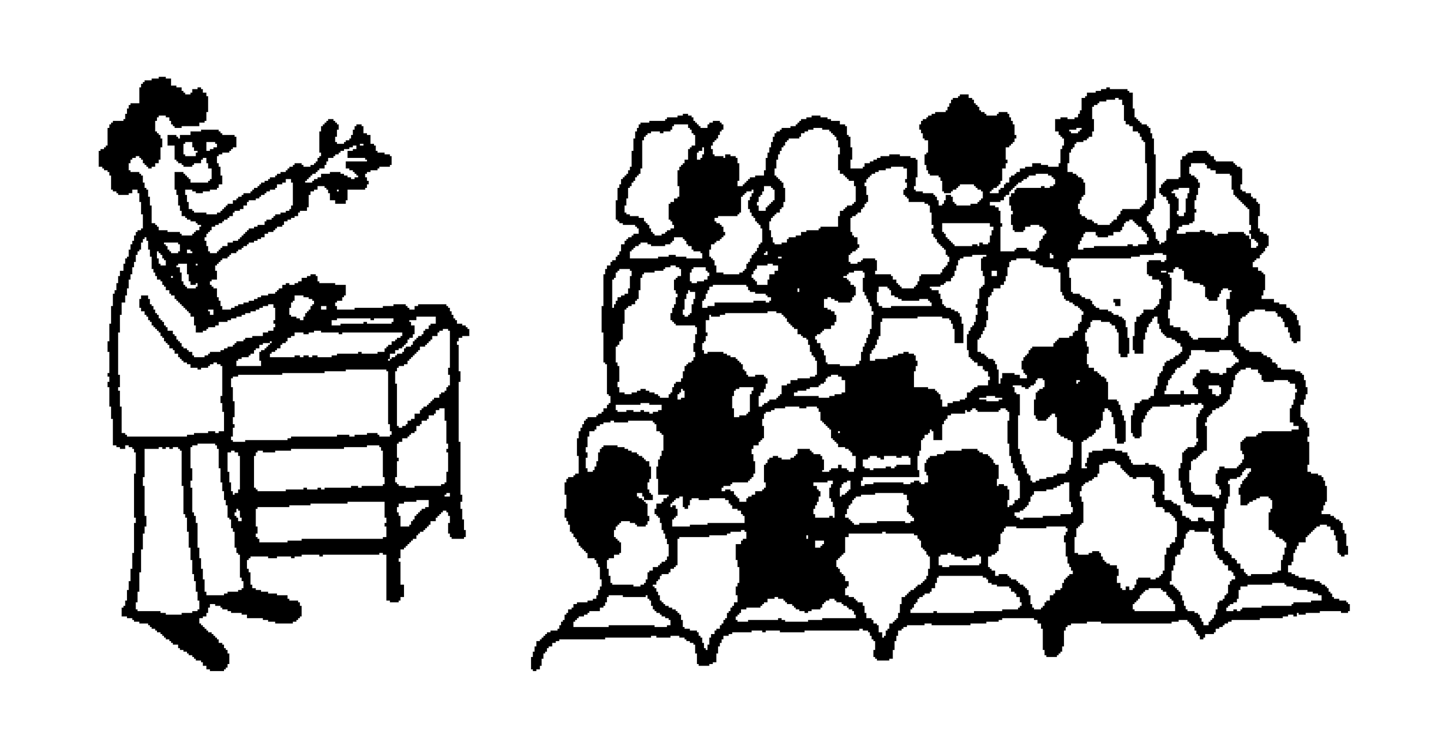
واتخاذ القرارات بصورة جماعية شئ آخر غير المظاهر الزائفة للجماعة ، ورئيس الجماعة الذي يسمح للمناقشات أن تتحول إلى جلسة عامة يتحدث فيها الجميع دون الاصرار على الارتباط بالهدف ، يسلك مسلكاً خاطئاً حيث يجعل الأعضاء يدورون في دائرة مغلقة ولا يصلون إلى نتائج أو قرارات فعالة – وهذا بالطبع ممارسة غير صحيحة للديمقراطية .

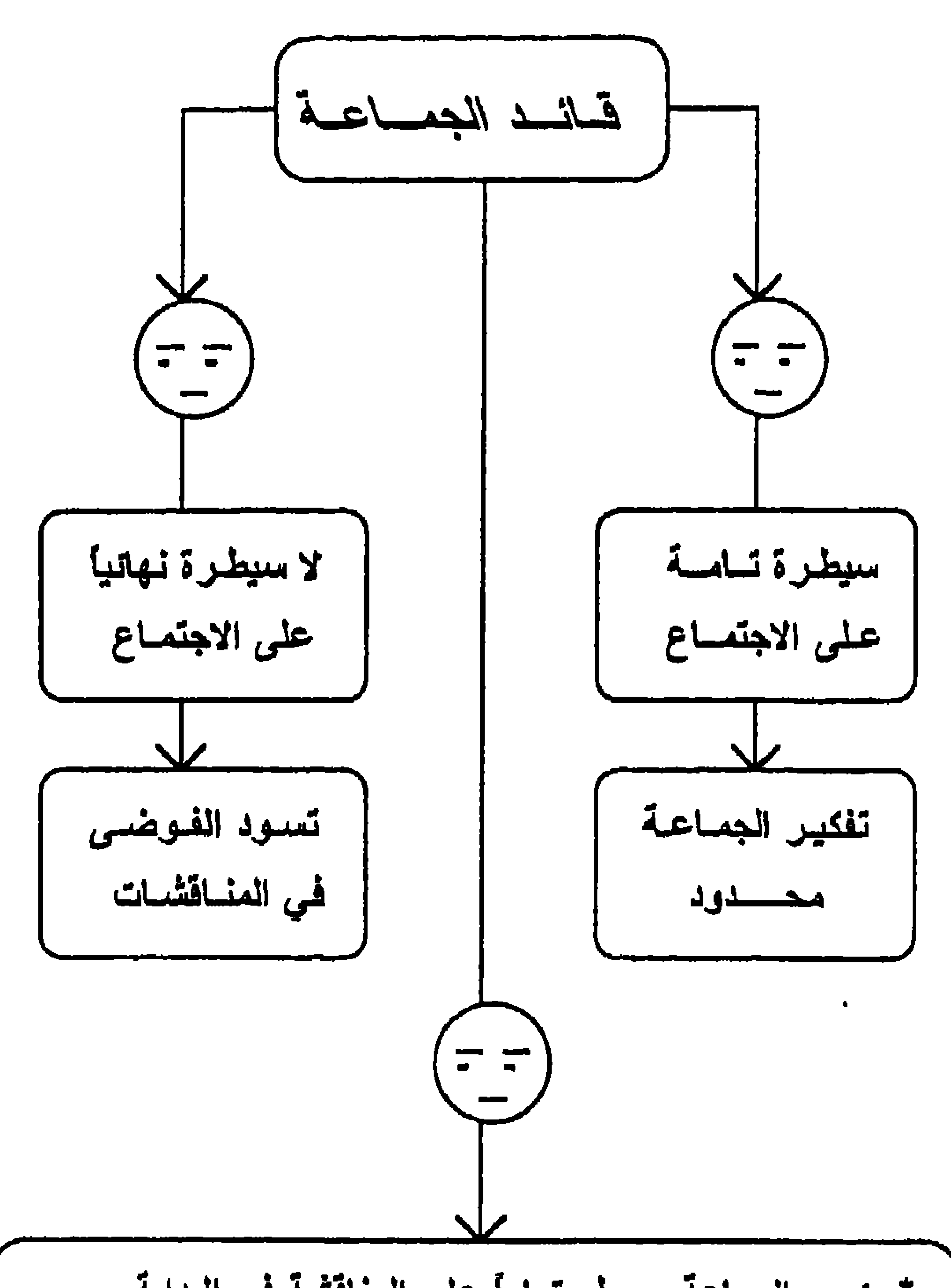
4) توظيف الديمقراطية في اتجاه فاعلية الجماعة ...

EMPLOYING DEMOCRACY TOWARDS THE GROUP'S EFFECTIVENESS

لن تستطيع الجماعة ممارسة الديمقراطية بطريقة ناجحة بمجرد طلب ذلك منها ، فالجماعة قد تضع في دستورها المسجل أو العرفي ضرورة الاستقلال الذاتي ، والتعبير عن الآراء ، ولكنها لا تستطيع تحويل ذلك إلى واقع الممارسة.

فالجماعة في حاجة إلى تعلم كيف يمكنها ممارسة الديمقراطية من خلال التحديد الواضح للواجبات والحقوق والمسئوليات ، ويؤدي ذلك إلى المزيد من الترابط والإشباع للأعضاء ، وسوف يكون هناك تطوراً في القدرات والمهارات التي تتطلبها عملية ممارسة الجماعة للأسلوب الديمقراطي .




قائد الجماعة
لا سيطرة نهائياً
على الاجتماع
سيطرة تامة
على الاجتماع
تسود الفوضى
في المناقشات
تفكير الجماعة
محدود
* رئيس الجماعة يسيطر تماماً على المناقشة في البداية
* السيطرة على طريقة المناقشة وليس على المناقشة نفسها
* التأكيد على إتاحة الفرصة للتفكير في الأشياء التي يجب
التفكير فيها
* قيادة المناقشة نحو الهدف - صناعة القرار

5) هل تعني المناقشة في الجماعة المجادلة ؟

DOES GROUP DISCUSSION MEAN ARGUING ?

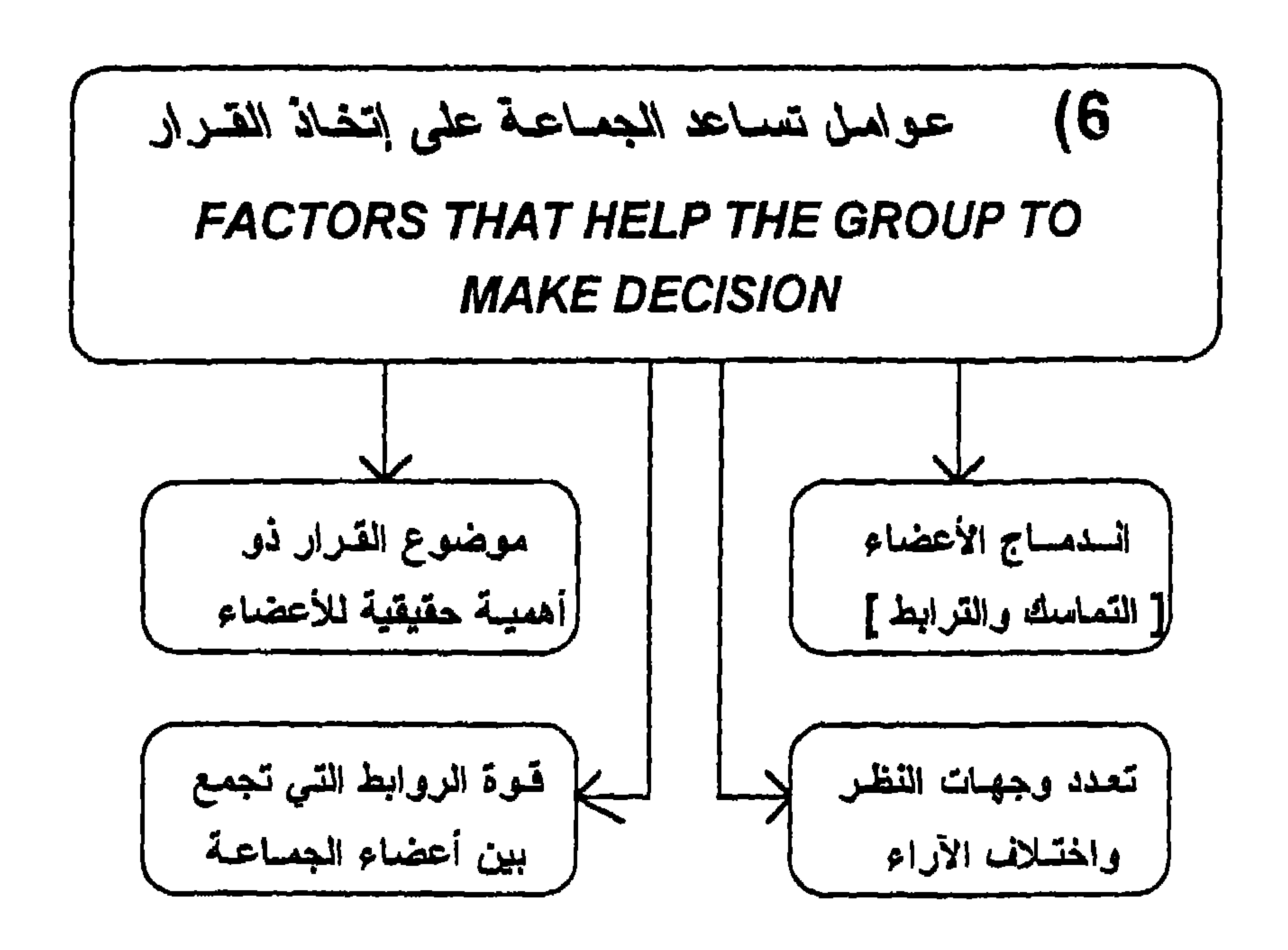
الديمقراطية في إتخاذ القرار تعني إشتراك الأعضاء بطريقة تتناسب مع قدراتهم ومسئولياتهم. وهذا يؤكد الاتجاه المضاد لسيادة الجهالى والمعلومات والآراء المضللة والأفكار الضعيفة، حيث أنها لا تقودنا إلىالقرارات الصحيحة.

الجماعة في حاجة إلى الخبرة والمعرفة والمعلومات الكافية وفي حاجة أكثر إلى معرفة كيفية الاستفادة بها ، وهذا يؤكد حاجتها إلى الخبير والمستشار .

والمستشار أو الخبير أو العضو المميز الذي يساعد الجماعة ربما يسبب لها بعض الضيق حيث ينبههم لخطأ أو خطورة ما يفعلونه ، ولذلك فإن الجماعة قد تتعمد تجاهله أو رفضه ، وعليه في هذه الحالة ألا يكتفي بتقديم النصح والمشورة ولكن عليه أيضاً أن يبحث عن الوسيلة التي يقدم بها ذلك .

والجماعة التي لا تعتمد على المعلومات أو الخبرة الصحيحة تقع في منحدر المجادلة حيث تنقسم الجماعة إلى فريقين أو أكثر كل فريق اتخذ القرار ويريد فرضه على الآخرين ، ولا يكون هناك إنصات وإحترام مناسب لآراء ومقترحات الآخرين .

وبالتالي ليس هناك إستعداد لأن يغير أي عضو رأيه في ضوء ما يقدمه الآخرون من حقائق وبراهين ويؤدي ذلك الموقف إلى أن يحتل الأفراد ذو الحماس والإندماع الزائد موقف الهجوم أما الأفراد ذوي العواطف المنضبطة والهادئة فيأخذون موقف المدافعين .



المناقشة هي إحدى الطرق الفعالة لمساعدة الناس على التفكير والوصول إلى القرار- والقرارات المناسبة تجعل الجماعة أكثر قوةً وتقدماً .والقرار صناعة يجب على الجماعة أن تتعلمها ،لأنها تحتاج لنوع خاص من معايير الجودة لضمان نجاحها، كما أنها تحتاج إلى نوع من الابتكار والإبداع حيث أن أي شئ تفعله من أجل إسعاد فرد إنما هو من أجل الآخرين .وعمل القائد هو التنمية العميقة للإحساس بالمشاركة في كل فرصة يتواجد فيها وسط الجماعة.

الخطوات العملية لمساعدة الجماعة على اتخاذ القرار ...

PRACTICAL STEPS THAT HELP THE GROUP TO TAKE A DECISION

أ - النظر لطبيعة الموقف (المشكلة)

CONSIDERING THE NATURE OF THE SITUATION

ما هو الموقف ؟

- ماذا ..... ؟ - من ..... ؟
- لماذا ..... ؟ - كيف ..... ؟

* ماهي العوامل المؤثرة ؟
* ما هي أهم الموضوعات المطلوب إتخاذ قرار بشأنها ؟

ب - البدائل ... *ALTERNATIVES*

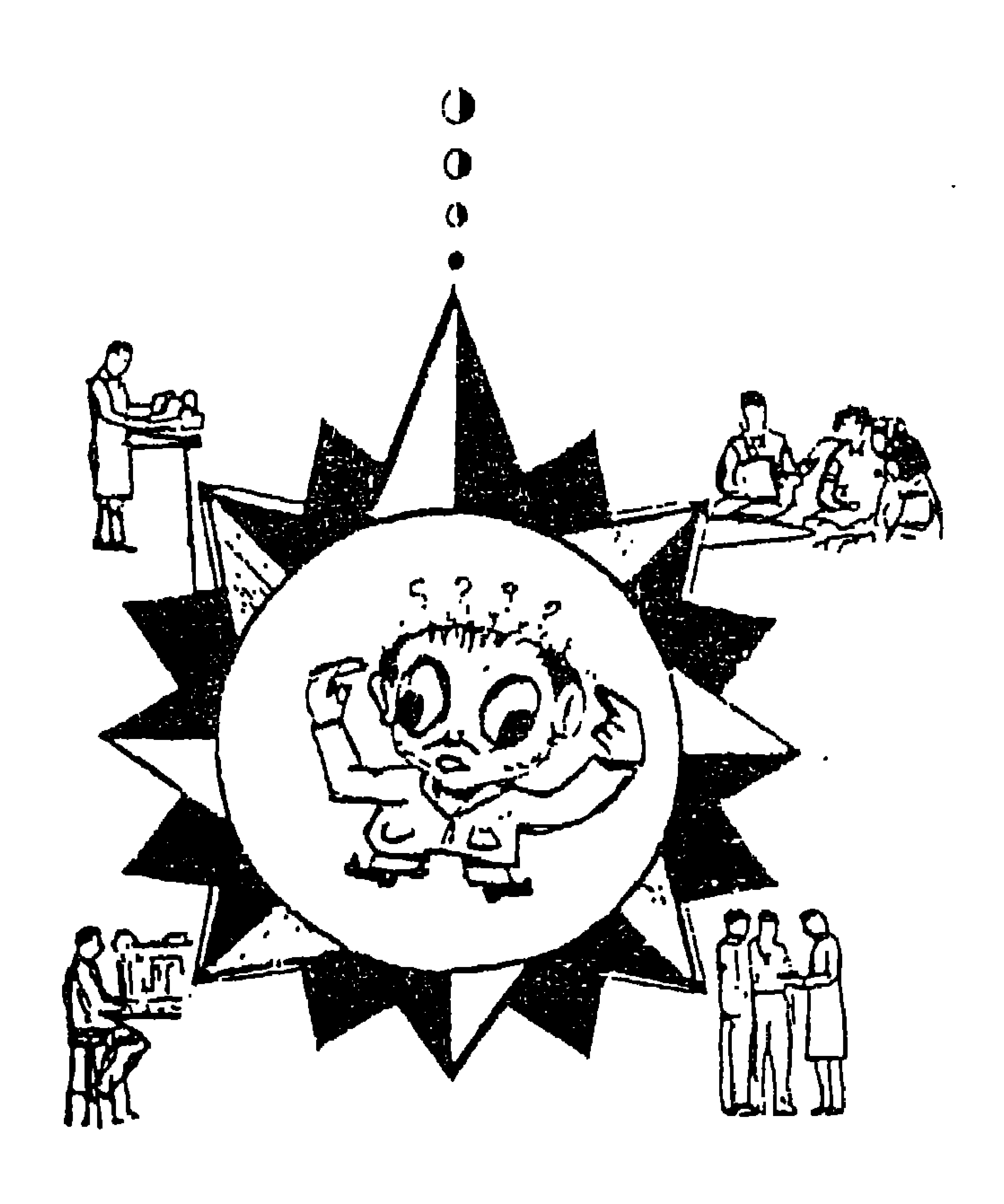
* مراحل العمل المطلوبة .
* الروابط التي توحد الجماعة ويمكن استثمارها .
* الخلافات الموجودة على الأهداف أم على الوسائل .
* تحديد نوع الخلافات بدقة وترتيبها حسب خطورتها .
* المعلومات الإضافية المطلوب الحصول عليها .

جـ- *الوصول للحل* .... *REACHING A SOLUTION*

* أحسن القرارات التي تأخذ في الاعتبار العوامل الخاصة بالموضوع وأهداف الجماعة ورغباتها .
* تحديد أسباب تفضيل هذه القرارات .

د – العمـــل ... *ACTION*

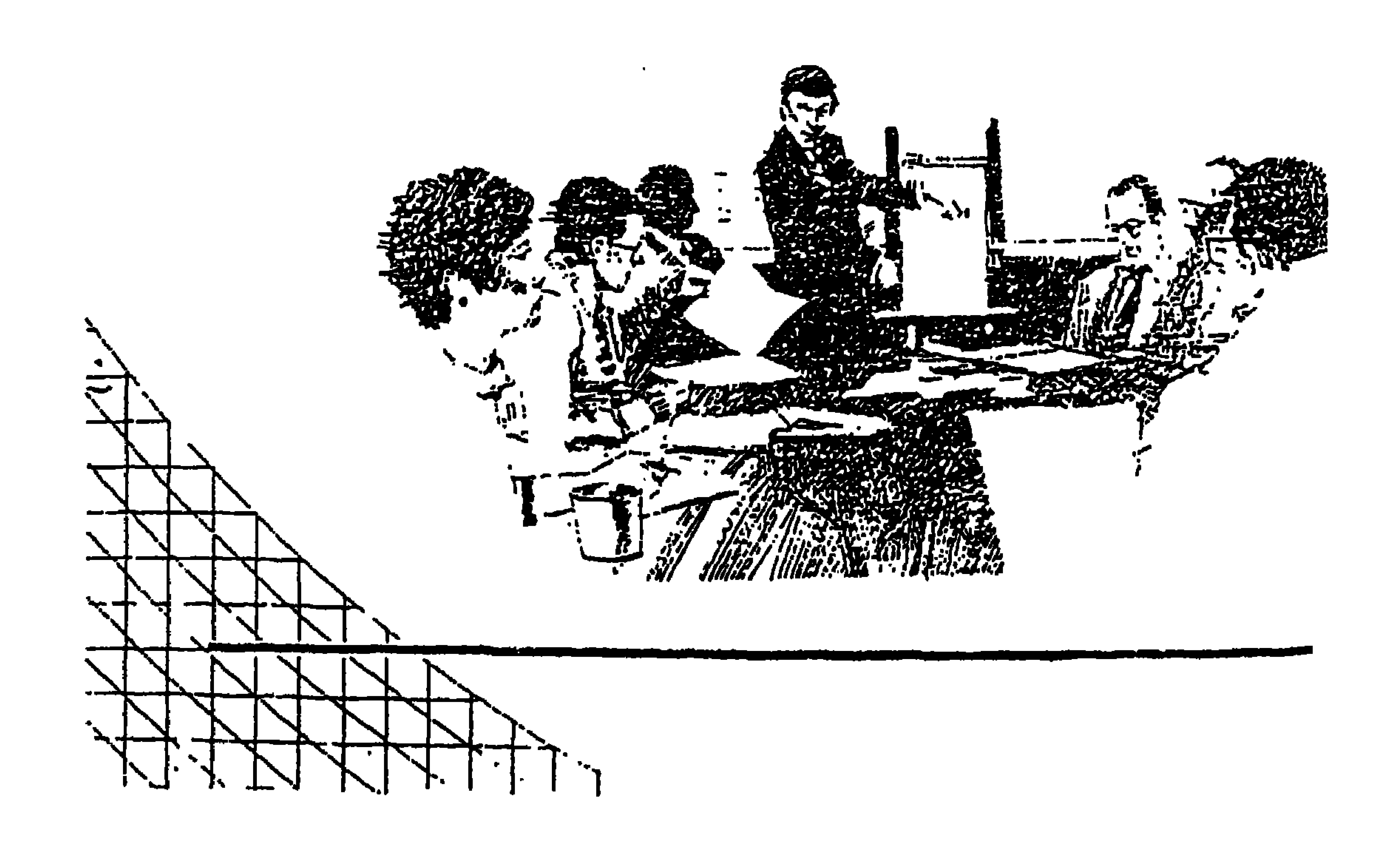
* كيف يتحول القرار إلى التنفيذ .
* الخطــوات (من يقوم بعمل ماذا وكيف ومتى وأين ؟)



الباب الخامس

التدريب على العمل الجماعي

TRAINING IN GROUP WORK



البـاب الخـامس

التـدريب على العمـل الجمـاعي

أولاً ... التـدريب لمـن ؟

ثانياً ... أسس التـدريب على مهـارات العمـل الجمـاعي .

ثالثاً ... تحديـد مضمـون التـدريب .

رابعاً ... تكويـن جمـاعــة التدريب .

خامساً ... تقييـم تـدريب الجمـاعـة .

أولاً ... التدريب لمن ؟

TRAINING FOR WHOM

تدريب نشاط يهدف إلى التأثير في الأفراد بقصد إعادة تكوين معارفهم واتجاهاتهم بما يخدم أغراض وأهداف العمل الجماعي والجماعة .

وتحتاج الجماعات إلى التدريب للوصول للدرجة المناسبة من الأداء المطلوب، وتلجأ الجماعة للتدريب عندما تشعر بعدم الرضا عن كيفية أداء أعضائها ، أو عندما تكون على وشك مواجهة عمل جديد لم تواجهه أو تتعود عليه من قبل.

والتدريب على مهارات العمل الجماعي لا - يستهدف كما يعتقد البعض- القيادات فقط ، ولكنه يشمل أيضاً الأعضاء الذين يتحملون بعض المسئوليات أو يكلفون بأداء بعض المهام .

ومن الخطأ التركيز على تدريب قيادة الجماعة فقط بصورة مستمرة ، حيث أن ذلك يزيد من فجوة الخبرة والمهارة بين القائد والأعضاء .

وتدريب الجماعات لا يعني محاولة التأثير عليها في صنع القرار أو تعديل ، أو فرض إتجاهات جديدة . ولكن هذا التدريب يتم في ضوء أسس ومبادئ علمية لعملية التدريب تنطلق من أن الجماعة تعتمد في عملها على أهداف تسعى لتحقيقها من خلال خطة يشارك فيها جميع الأعضاء .

وتعمل الجماعة من خلال قيادتها ، وخبراتها ، وبعض الأعضاء ذوي الخبرة على وضع التنظيم المناسب لتنفيذ الخطة . ويحكم هذا التنظيم القوانين واللوائح والقواعد المنظمة للعمل بها من القانون العام للمجتمع أو القانون الخاص بنوع النشاط الذي تمارسه الجماعة ، والبعض الآخر تقوم الجماعة بإعداده وصياغته واعتماده من الجهات الأعلى ، أو يكون بمثابة العرف الذي يحكم النشاط .

والتنظيم الجيد للجماعات على مستوى الجماعة سواء كانت صغيرة أو كبيرة يعني تحديد المهام ، وتوصيف الوظائف ، والتحديد الواضح للأدوار لأعضاء الجماعة ، وبصفة خاصة الجماعات الإدارية .

ولذلك فإن تدريب الجماعة لا يأتي من فراغ ، ولكنه ينطلق من تحقيق أهداف متفق عليها ، لتطوير الأداء الفردي والجماعي في ضوء التنظيم والأدوار المنوط بها كل فرد ، وكذلك قيادة الجماعة .

ومن الصعب أن يكون هناك تقييم ورقابة لأداء الأفراد أو القيادة دون أن يتم ضمان التوجيه والتدريب المناسب ، ولا ينطبق هذا على الجانب الفني في الأداء المطلوب فقط ، ولكن أيضاً على كيفية الأداء مع الآخرين ، والقضاء على المشكلات والأزمات التي تصادفهم أثناء العمل .



ثانياً ... أسس التدريب على مهارات العمل الجماعي .

BASICS OF TRAINING ON GROUP WORK SKILLS

1) الأهداف المحددة والواضحة ...

DEFINITE AND CLEAR GOALS

تعبر أهداف التدريب على العمل الجماعي عن الاحتياجات الفعلية لأعضاء الجماعة الناتجة عن قصورهم في أداء أدوارهم أو المهام التي يتحملونها .
ويجب ألا نعتقد أن التدريب يمكن أن يكون حلاً لكل مشكلات القصور في الأداء، فهناك مشكلات تتعلق باللوائح أو النظم أو الاختيار ، ويجب أن يراعى أن التدريب يعتني بالقضايا المتعلقة بزيادة معارف ومهارات الأفراد أو تطوير وتدعيم اتجاهاتهم .

2) استمرارية التدريب ...

CONTINUATION OF TRAINING

من الأخطاء الشائعة الاعتقاد بأن الإهتمام يكون فقط في بداية نشأة الجماعة أو في إحدى مراحل تطورها أو حتى عندما تواجه بعض المشكلات. فالتدريب عملية تبدأ مع بداية التفكير في تكوين الجماعة ، ويستمر معها في مرحلة الإعداد ، ويلازمها في مراحل تطورها المختلفة .
والتدريب لا يعالج القصور في الأداء الحالي فقط ، ولكنه يتعامل أيضاً مع القصور المتوقع في المستقبل نتيجة التطور الطبيعي لنشاط الجماعة ، أو توقع حدوث بعض التأثير مستقبلاً لعوامل أو ظروف مرتبطة بنوع نشاط الجماعة .

3) التدرج في التدريب ...

GRADUALITY IN TRAINING

تختلف الجماعات مع بعضها ، وكذلك أفراد الجماعة الواحدة في مستوياتهم العلمية والفكرية ، وكذلك مستوى خبراتهم ، ويعمل التدريب على أن يبدأ من المستوى الحقيق أو الواقعي للجماعة دون مبالغة أو تواضع .

والتدرج في العملية التدريبية يعني العمل على جمع المعلومات المبعثرة والخبرات السابقة والتعرف عليها وإعادة تنظيمها لدى المتدربين أولاً ، وقبل محاولة إضافة أية معلومات أو مهارات جديدة إليهم .
وبعد التأكد من قدرة المتدرب على استثمار ما لديه من معلومات ومهارات سابقة ، يمكننا البدء في إضافة الجديد بصورة تتناسب مع إمكاناته وقدرته على الاستيعاب ، وكذلك الاستخدام الأمثل في مجال نشاط الجماعة .
والهدف من السعي لتدرج العملية التدريبية هو ضمان حدوث تراكم متتالي للمعلومات والخبرات ، وعدم إضافة أي جديد قبل التأكد من استيعاب وإدراك القديم .

4) التطوير في التدريب ...

DEVELOPMENT IN TRAINING

مع التسليم أن النشاط التدريبي لأفراد الجماعة يجب أن يتوافق مع خبراتهم ومستوياتهم العلمية ، إلا أن هذا لا يعني التركيز على ما يعتقدون فيه ، أو ما يقومون به فقط .

ولكن التدريب يساعد أعضاء الجماعة على اقتحام المجالات الجديدة ، واستخدام الآساليب الحديثة والمتطورة والتي يمكن أن تحل مكان الأساليب القديمة ، والتي يكون لها أثر في تطوير أداء الفرد والجماعة .

وغالباً ما تكون هناك مقاومة من أعضاء الجماعة تجاه التطوير ورفض الأساليب أو الاتجاهات الحديثة في بعض الأمور ، وأسباب ذلك غالباً ما تكون الخوف من الفشل أو لاعتقادهم أن الجديد سوف يضر بمصالحهم .

ولذلك فإن تدريب الجماعات لابد أن يخصص حيزاً مناسباً من الوقت والجهد لإعداد وتجهيز اتجاهات المتدربين لتقبل عملية التحديث أو التطوير ، ويحتاج ذلك إلى مدربين متمرسين في العمل مع الجماعات للتأثير في إتجاهاتها .

وتزداد مقاومة الجماعة لقبول التطوير أثناء عملية التدريب إذا كان ذلك يعني دعوتها للقفز لارتفاعات شاهقة،أو تخطي العديد من الحواجز في قفزة واحدة.

5) الشمولية والتدريب ... *TOTALITY IN TRAINING*

الاتجاه نحو تدريب القيادات – كما يعتقد البعض–لا يؤثر سلبياً على أداء الجماعة ، ولكن التأثير السلبي ينتج من الاكتفاء بذلك،أو تدريب من يتحملون المسئوليات أو يكلفون بالمهام، ولكن يجب أن يمتد التدريب ليشمل كل من يشارك في صناعة القرار، أو يقوم بدور فرعي أو مساعد مع الجماعة .

والتدريب عندما يشمل كل أعضاء الجماعة يعمل على عدم حدوث أو زيادة الفجوة بينهم في المعلومات والخبرات والمهارات ، ولا يعني ذلك العمل على المساواة في عدد الساعات أو الجرعات التدريبية ، ولكن يعني أن يكون هناك دراسة لاحتياجات كل فئة ، وتقديم الحد الأدنى اللازم لها الذي يمكنها من الاحتفاظ بدور فعال ونشيط في أداء الجماعة حالياً ومستقبلاً .

6) المرونـة في التـدريـب ...

FLEXIBILITY IN TRAINING

التدريب على العمل الجماعي ليس عملاً جامداً تحكمه قواعد ونظريات ثابتة فقط ، ولكنه يعتمد على عوامل كثيرة تؤثر فيه .

والتدريب النـاجح يعتمد على استثمار الظروف والإمكانـات المتاحـة لدى الجماعـة لتحقيق أفضل النتـائج الممكنـة . دون الوقـوف عنـد بعـض الصعـاب أو المشكـلات التي يمكن تجاوزهـا .

والمـرونـة تعني تجاوز بعض المشكلات والصعاب، وعدم الإصرار على تحقيق المثالية إذا لم تساعدنا الظـروف على ذلك . وهذا لا يعني سرعـة التسليم بـأن هناك العديد من المستحيلات ، ولكن المرونة تعني أن الممكـن هـو خطـوة فـي طريق تحقيق المستحيـل .

٧) التحدث بلغـة ومشكـلات الجمـاعـة ؟

(المقصود باللغة هنا الخبرة والعادات)

SPEAKING IN THE LANGUAGE OF AND ABOUT THE PROBLEMS OF THE GROUP

مهـارات العمل الجماعي تعني إكساب الأفراد المتدربين المعلومات والطـرق المختلفة للعمل مع بعضهم . وكيفية المواجهة العملية لما يصادفهم من أزمـات وصراعات .

ولذلك فإن هذا النوع من التدريب يركز دائماً علـى الإجابـة عـن الأسـئلة التـي تبدأ بكيف ، ولا يقف عند ترديد بعض التوصيات أو المقترحات .

والمدربون العاملون في هذا المجال لابد أن تكون لديهم المهـارات والخبرات التي تؤهلهم للقيام بهـذا الدور ، فيكـون لديهـم القـدرة علـى صياغة الحـالات والأدوار والأمثلـة مـن واقـع عمـل الجماعـة ، وعـدم الاعتمـاد علــى النمـاذج المستوردة أو المقارنة مع جماعات أخرى في مجتمعات أكثر تقدماً ، والمبالغة في وصفها والتقليل من شأن أعضـاء الجماعة التي يتم تدريبهـا .

8) تقييـم نتــائـج التـدريـب ...

EVALUATING TRAINING OUTCOMES

المتابعة الدورية لأثر التدريب على تطوير أداء الجماعـة يعنـي التركيز علـى أن يكـون الجهـد التدريبـي جهـداً استثمارياً تسـتطيع الجماعـة أن تعـوض مــا أنفقته في صورة عائد مادي ومعنوي لأنشطتها .

وإذا كانت هناك بعض الصعوبات في مجال القياس الدقيق للعـائد مـن التدريب على أداء المجموعة ، حيث تتداخل العديد من العوامـل التـي يصعب فصلها ، فإن ذلك لا يعنـي عدم السـعي للحصـول علـى بعـض المؤشـرات التـي تضمـن تحقيق التدريب للأهداف المطلوبة أو بعضها على الأقل .

ويمكن أن نتحقق من ذلك عن طريق بعض الأساليب وأهمهـا :-

* إجـراء الدراسة على عينة من المجموعة .
* مـلاحظـة الاختـــلاف في الأداء .
* تقييـم أداء أعضـاء المجمـوعـة .
* التقيـــد في عـــدد الشكـاوي .
* الـزيــــادة فــي الإنتــــاج .

ثالثاً ... تحديد مضمون التدريب .

DETERMINING TRAINING CONTENT

التدريب على اكتساب مهارات العمل الجماعي يعتمد بالدرجة الأساسية على السعي إلى بناء الجماعة أولاً بشكل صحيح حتى يكون مثمراً . والاتصال بين المدربين وأعضاء الجماعة المستهدفين بالتدريب يمثل أهمية كبرى .

ويجب أن يسمح التدريب بإتاحة الفرصة للأفراد لمزاولة ألوان جديدة من السلوك حيث إن التعلم لا يتم إلا من خلال الممارسة .

وأثناء التدريب لا يستطيع العضو أن يقبل على التعلم أو إكتساب مهارة جديدة وهو غير مدرك أو مقتنع بأهميتها ، وأن السعي إلى إجادتها سوف يشجعه على بذل الجهد وإعطاء المزيد من الاهتمام للتدريب والشعور القوي بالانتماء للجماعة التدريبية .

وكثيراً ما تفتقد العملية التدريبية فاعليتها حيث يقوم المدرب بالاتصال بالمشاركين في البرنامج من خلال فكرته أو اعتقاده بأنهم في حاجة إلى ما لديه من معلومات أو أفكار .

ويجب أن يلم المدرب بالإجابة عن العديد من الأسئلة حول الجماعة المستهدفة بالتدريب وهي :-

1- ما هي أهداف الجماعة .... ؟

2- كيف تكونت الجماعة .... ؟

3- من الذي صنع هذه الأهداف ...... ؟

4- ما هي المشاكل التي لدى أعضاء الجماعة .... ؟

5- ما هي حلول المشاكل من وجهة نظرهم .... ؟

6- ما هي القيود التي تعوق تطبيقها .... ؟

7- ماذا يتكلف الأعضاء لتنفيذ هذه الحلول .... ؟

8- ما هي معتقدات واتجاهات الأعضاء نحو المشاكل ...؟

9- كيف يواجهون هذه المشاكل الآن .... ؟

10- ما هي المفاهيم الخاطئة لديهم .... ؟

11- ماهي الجهود السابقة المبذولة في هذا الموضوع .؟

12- ما هي أهم السمات المميزة لهم .... ؟

رابعاً ... تكوين جماعة التدريب .

FORMING TRAINING GROUP

تمثل مجموعة التدريب المتناسقة أهمية كبيرة في نجاح وفاعلية التدريب .

وإذا نظرنا إلى مشكلة تجميع الناس للتدريب فإننا سوف نقابل العديد من علامات الاستفهام حول :-

1- الحجم الأمثل لعدد المشاركين في البرنامج .

2- درجة الاختلاف بين الأفراد .

3- درجة التشابه والتجانس .

4- علاقة الأعضاء بعضهم ببعض .

يتوقف الحجم الأمثل للمشاركين في البرنامج التدريبي حول مهارات العمل الجماعي على أغراض التدريب ، فإذا كانت الأغراض تتطلب المشاركة الفعالة للمشاركين ، فيجب أن يكون حجم الجماعة أقل ، وبالعدد المناسب الذي يتيح مناقشة الأمور وجهاً لوجه . وتكون طريقة الجلوس وترتيب المكان عاملاً مساعداً على تحقيق ذلك ، أما إذا كان الهدف من التدريب هو مجرد تبادل المعلومات أو المعارف فقط كمرحلة أولية مثلاً ، فيمكن أن يكون العدد أكبر نسبياً . والعدد المناسب في تدريب الجماعات يكون في حدود خمسة عشر مشاركاً .

والسؤال لا يتعلق فقط بعدد المشاركين في البرنامج التدريبي ، ولكنه يرتبط أيضاً بأنواع الشخصيات التي تشارك في التدريب ومدى الفروق بينهم ، وكيف يمكن الانتفاع بهذه الفروق لتحقيق بعض النتائج المرغوبة ، وتشمل هذه الفروق السن والجنس والتعليم والمركز الاجتماعي .
وليس هناك قاعدة معينة لاستخدام هذه الفروق في اختيار أعضاء الجماعة التدريبية ، ولكن ذلك يتوقف على أهداف التدريب ، فقد يكون الأفضل أن تكون جماعة التدريب غير متجانسة من حيث السن أو المستوى الاجتماعي . والأساس في الاختيار بصفة عامة هو ضرورة العمل على تجميع الأفراد الذين يمكنهم التعاون والتفاعل مع بعضهم لتحقيق الهدف من التدريب .

وعلى الرغم من أهمية الأبعاد المختلفة الخاصة بالفروق بين الأفراد إلا أن البعد الذي يتعلق بالمركز أو المستوى الوظيفي يمثل أهمية كبيرة في تآلف الجماعة التدريبية .

فعندما نبغي تكوين صلات أفضل بين مختلف مستويات المنشأة أو المنظمة أو الإدارة أو القسم ، فإنه يجب إدماج الأفراد في جميع المستويات الوظيفية في جماعة التدريب . وطبقاً للهدف من التدريب يمكن إشراك عناصر من خارج المؤسسة أو المنشأة ممن يتعاملون معها أو يتأثرون بأعمالها .

وتكوين الجماعات ذات المستوى المتجانس يصبح ضرورة عندما تتطلب أغراض التدريب استطلاع مشكلات يسهل لأناس من مستوى واحد في المؤسسة أن يعالجوها بأنفسهم .

وهناك مميزات وعيوب للمجموعة المتجانسة وغير المتجانسة في التدريب يمكن استثمارها لصالح الهدف التدريبي كما هو موضح بالشكل التالي :-

مميزات وعيوب الجماعة المتجانسة وغير المتجانسة في التدريب

	متجانسة	غير متجانسة
المميزات	• تنمي شعور قوى بالتوحد . • تنمي الشعور بالانتماء . • تشيع جواً من الطمأنينة . • تدعم المسئولية .	• مغيرة للنشاط للإختلاف في القيم والأهداف. • تزيد من إتساع الأفق بسبب تنوع الخبرات واختلافها . • تزيد من فاعلية القوى المساعدة على التغير .
العيوب	• تحد من قدرة الجماعة على الابتكار . • قد تسود المجاملة . • إعاقة التغيير .	• صعوبة إقامة علاقات قوية بينهم . • إعاقة عملية الاتصال . • صعوبة الاندماج الكامل .

من العوامل الهامة الجديرة بالاهتمام في تكوين جماعات التدريب هو نوع العلاقات الشخصية بين الأفراد .

فهل يشجع المدربون الأفراد على اختيار من يسعى للعمل معهم في جماعة واحدة ؟ أو يجب التفريق بينهم حتى لو انعدم الوفاق بينهم .

والقرار هنا سوف يتوقف على مدى ما تتصف به الجماعة من استقرار ، وكذلك طوال المدة التي سيمكثها الأعضاء مع بعضهم .

وأثبتت الأبحاث أن الأفراد الذين يحبون العمل معاً ينجزون من العمل القدر الأكبر عن الذين لا يحبون العمل معاً والجماعات التي يوجد بها عدد كبير من غير المتوافقين يصعب عليها تحقيق أى شئ أو نتائج .

وهكذا نجد أن تكوين جماعة التدريب يتوقف على الموقف الخاص المطلوب مواجهته ، والأعمال التي يراد تحقيقها ، والوقت المطلوب للتدريب والأهداف الأولية المراد بلوغها .

إلا أن ذلك لا يعني – عند تكوين جماعة فى برنامج تدريبي– أن نهمل العوامل المتعلقة بحجم الجماعة وتجانسها أو عدم تجانسها، والعلاقات الاجتماعية بين أفرادها من وجود ألفة بينهم أو انعدامها ، ونكون بذلك قد استطعنا أن نقلل من تأثير عامل الصدفة على التكوين، ونضمن تحقيق أفضل النتائج .

خامساً ... تقييم عملية تدريب الجماعات .

TRAINING EVALUATION

إن التقييم المستمر شرط جوهرى لتطبيق الاتجاه المبني على المشاركة في الأحداث الجماعية .

ولا يكفي أن يكون لدينا تقييم نهائي يعبر المشاركون من خلاله عن رأيهم وتقييمهم للحدث (بواسطة استبيان أو المناقشة) بهدف إدراك رد فعل المشاركين للاستفادة منه في الحلقة التالية ، ولا ينبغي على المرء أن يغالي في أهمية التقييم النهائي من أجل المجموعة التالية ، حيث أنها سوف تتكون من مشاركين مختلفين سوف يجدون أنفسهم في موقف مختلف . ويجب أن يكون التقييم بشكل دوري على فترات أثناء انعقاد البرنامج ، حتى يمكن تعديل المسار ، أو التصحيح ، وقبل كل حلقة يحاول الفريق تقييم المجوموعة والبرنامج ، ويقوم بتقييم أولي ، وينبغي أن يتضمن ذلك بالفعل آليات للتقييم المستمر تسمح بالتغذية الاسترجاعية على البرنامج أو الوسيئة التدريبية أو البيئة من المشتركين خلال الحلقة كلها .

وبالطبع لا يستطيع فريق التقييم توقع المعرفة والخبرة الأولية للمشتركين عند تخطيط البرنامج ، وقبل كل ذلك لا يستطيع توقع ردود فعل المشاركين في تلك المجموعة الخاصة ، وفي الموقف التدريبي المتوقع ، ولهذا السبب ينبغي أن يكون التخطيط مرناً وقادراً على الاستفادة من تقييم المشاركين للبرنامج ، ولا يستطيع المرء أن يغير كل شئ ، ولكن هناك طرقاً كثيرة لتعديل البرنامج والأساليب والبيئة بحيث تتلائم مع احتياجات المشتركين .

وبواسطة الأساليب المناسبة للتقييم المستمر يمكن السماح للمشاركين بأن يشاركوا بنشاط في تنفيذ البرنامج ، وينبغي جعلهم يشعرون بأنهم يتقاسمون المسؤلية عن نتائج التدريب .

ومن أجل النجاح في قياس ردود الفعل المختلفة للمشاركين ينبغي على المرء أن يوظف أساليب التقييم المختلفة في بداية وخلال الحدث وعند نهايته .

بعض أمثلة عناصر التقييم :-

1- أسئلة عن توقعات ومخاوف المشاركين في بداية الحلقة عن طريق مجموعة كلمات على البطاقات مثل : ما هي توقعاتك / مخاوفك فيما يتعلق بهذه الحلقة ؟

2- لجنة التقييم (بالتناوب) لكل يوم وتقدم كل صباح تقريراً يتم إظهاره عن اليوم السابق ، بما في ذلك النقد والمقترحات .

3- باروميتر يوضح الجو الذي ساد خلال يوم عمل : ويمكن لكل مشترك أن يضع نقطة على السبورة توضح مزاجه ، وبهذه الطريقة يمكن رسم منحنى يوضح التقلبات المزاجية للمشاركين ، ولا يفسر هذا المنحنى أسباب أي انطباع سيئ قد يكتسبه المشاركون ، ولكن بإمكانه العمل كمؤشر .

4- سبورات للنقد والمقترحات يستطيع المشاركون أن يعلقوا عليها بطاقات بدون أسماء بتعليقاتهم على الندوة .

5- تقييم منتصف الفترة بواسطة مجموعة رئيسية على البطاقات تجيب على أسئلة مثل :- ماذا أعجبك ؟



ماذا لم يعجبك حتى الآن ؟



يمكن القيام بالتقييم النهائي بواسطة :-

* الاستبيانات وعرض النتائج على المشاركين .
* مناقشة توقعات ومخاوف المشاركين .
* جمع بطاقات الآراء الإيجابية والسلبية نحو الدوره .

الباب السادس

التمارين والحالات

EXERCISES AND CASE STUDIES



الباب السادس

التمارين والحالات

أولاً ... كيف يمكنك قياس كفاءة الأداء الجماعي؟

ثانياً ... اختبر معلوماتك .

ثالثاً ... جامع على الجمعي مدير إدارة التطوير
(دراسة حالة).

رابعاً ... الوصايا العشر لعضوية المتطلع للقيادة.

أولاً ... كيف يمكنك قياس كفاءة الأداء الجماعي؟

HOW CAN YOU MEASURE GROUP PERFORMANCE EFFICIENCY ?

نحن نحاول معكم أيها السادة الأعضاء وضع قائمة ليس الهدف منها اختباركم ، ولكنها مرشد لتشخيص المشكلات التي تحتاج إلى عنايتكم . وأعضاء الجماعة سيصلون إلى نتائج أفضل عندما يضعون أصابعهم على المشكلات ، إننا فقط نريد الحصول على إجابات عن الأسئلة.

ويجب أن يسيطر القلق على أعضاء الجماعة إذا ما كشفت إجاباتهم عن نتيجة غير مقبولة ، وذلك لأن جميع فقرات القائمة تعالج بعض المواقف الصعبة في عمل الجماعة .

ويستطيع بعض أو كل أعضاء الجماعة المشاركة في هذا القياس ، ويمكن لقائد الجماعة أن يوزع عليهم استمارة الأسئلة ويتألف المقياس من حوالى 22 سؤالاً ولكل منها خمس إجابات يمكن اختيار إحداها .

1- هل يتم التخطيط للاجتماع بما يتفق مع أهداف القائد؟

أ- مطلقاً (لا يقدم حتى المقترحات) .

ب- نادراً (يقدم بعض المقترحات في ظروف معينة).

جـ- أحياناً (يقدم خطة كروكية).

د- غالباً (يقدم مسودة الخطة).

هـ- دائماً (يقدم الخطة كاملة لتوافق عليها الجماعة).

2- هـل يتحمـل قائـد الجماعـة المسئوليـة بمفرده ؟

أ- دائمـــــاً.

ب- نـــادراً .

جـ- أحيانـاً.

د- غــالبـــاً .

هـ- مطلقـاً .

3- هـل يشترك الأعضاء في تحمل المسئولية ؟

أ- دائمـــــاً.

ب- نـــادراً .

جـ- أحيانـاً.

د- غــالبـــاً .

هـ- مطلقـاً .

4- هل تنظم قيادة الجماعة الاجتماعات وفقا لرغبات الأعضاء ؟

أ- مطلقاً (لاتتعرف على توقعات الأعضاء).

ب- نـــادراً (إذا طلب بعض الأعضاء ذلك).

جـ- أحياناً (في بعض الاجتماعات التي تكون في حاجة لموافقةالأعضاء).

د- غالبـــاً (في معظم الاجتماعات).

هـ- دائمـاً (فــي كل الاجتماعـات).

5- هل يهتم القائد بما يتوقعه الأعضاء ؟

أ- دائماً.

ب- نادراً .

جـ- أحياناً.

د- غالباً .

هـ- مطلقاً .

6- هل يتعاون الأعضاء في تقديم المعلومات للقائد ؟

أ- دائماً.

ب- نادراً .

جـ- أحياناً.

د- غالباً .

هـ- مطلقاً .

7- هل نحدد أو نوضح أهدافنا أثناء الاجتماع ؟

أ- مطلقاً (لا نفكر فيها).

ب- نادراً (نتذكر القليل منها).

ج- أحياناً (نحاول تذكرها).

د- غالباً (نتذكر معظمها).

هـ- دائماً (نتذكر كلها).

8-هل القائد مقتنع بأن توضيح الأهداف للجماعة أثناءالاجتماع مطلوب؟

أ- دائمــــاً.

ب- نـــادراً .

جـ- أحيانـاً.

د- غـالبـــاً .

هـ- مطلقـاً .

9- هل يطلب أعضاء الجماعة تحديد أو توضيح الأهداف ؟

أ- دائمــــاً.

ب- نـــادراً .

جـ- أحيانـاً.

د- غـالبـــاً .

هـ- مطلقـاً .

10- هل يقوم القائد بتلخيص ما تم من وقت لآخر أثناء عمل الجماعة؟

أ- مطلقاً (لا يحـدث ذلك نهائيـاً).

ب- نـادراً (عندما يطلب عدد من الأعضاء).

ج- أحياناً (عندمـا يطـلب أحـد الأعضــاء).

د- غالباً (يقـوم بهـا).

هـ- دائماً .

11- هل يستخدم القائد طرق مناسبة للعمل مع الجماعة؟

أ- مطلقاً (يستخدم نفس الطرق السابقة).

ب- نادراً (قليلاً جداً ما يجرب طرق جديدة).

ج- أحياناً (يستخدم طرق جديدة تحت ضغط الظروف).

د- غالباً (يستخدم طرق جديدة في معظم المواقف).

هـ- دائماً (يبتكر أساليب جديدة).

12- هل يسمح القائد بالمناقشة الفعالة ؟

أ- دائماً.

ب- نادراً .

جـ- أحياناً.

د- غالباً .

هـ- مطلقاً .

13- هل يقوم القائد بتقييم أعمال الجماعة بمفرده ؟

أ- دائماً.

ب- نادراً .

جـ- أحياناً.

د- غالباً .

هـ- مطلقاً .

14- هل هناك اهتمام بأن تعطى الفرصة لكل فرد لتوضيح وجهة نظره؟

أ- دائمـــاً.

ب- نـــادراً .

جـ- أحيانـاً.

د- غـالبـــاً .

هـ- مطلقـــاً .

15- هل هناك محاولات لجس النبض من القائد قبل اتخاذ القرار؟

أ- دائمـــاً.

ب- نـــادراً .

جـ- أحيانـاً.

د- غـالبـــاً .

هـ- مطلقـــاً .

16- هل هناك تفويض للقيام بجزء من المهام لبعض الأعضاء ؟

أ- دائمـــاً.

ب- نـــادراً .

جـ- أحيانـاً.

د- غـالبـــاً .

هـ- مطلقـــاً .

17- هل يتم توزيع المسئوليات على الجماعة بصورة واضحة؟

أ- دائمـــــاً.

ب- نـــادراً .

جـ- أحيانـاً.

د- غـالبـــاً .

هـ- مطلقــاً .

18- هــل تــم مناقشـــة المشـكلات والصراعـات التــي تنشــأ بيـن أعضاء الجماعة ؟

أ- دائمـــــاً.

ب- نـــادراً .

جـ- أحيانـاً.

د- غـالبـــاً .

هـ- مطلقــاً .

19- هـل هنـاك جهود حقيقيـة لمعالجـة مواقف التوتـر والخـروج عـن النظـام من الأقليــة ؟

أ- دائمـــــاً.

بـ- نـــادراً.

جـ- أحيانـــاً.

د- غـالبـــاً .

هـ- مطلقــاً .

20- هل تشعر الجماعة بجو من الحرية للتعبير عن آرائها ومشاعرها ؟

أ- دائماً.

ب- نادراً .

جـ- أحياناً.

د- غالباً .

هـ- مطلقاً .

21- هل يشعر الأعضاء بمسئوليتهم عند حدوث قصور في أداء الجماعة ؟

أ- دائماً.

ب- نادراً .

جـ- أحياناً.

د- غالباً .

هـ- مطلقاً .

22- هل تبدى الجماعة للقائد مشاعرها بصراحة ؟

أ- دائماً.

ب- نادراً .

جـ- أحياناً.

د- غالباً .

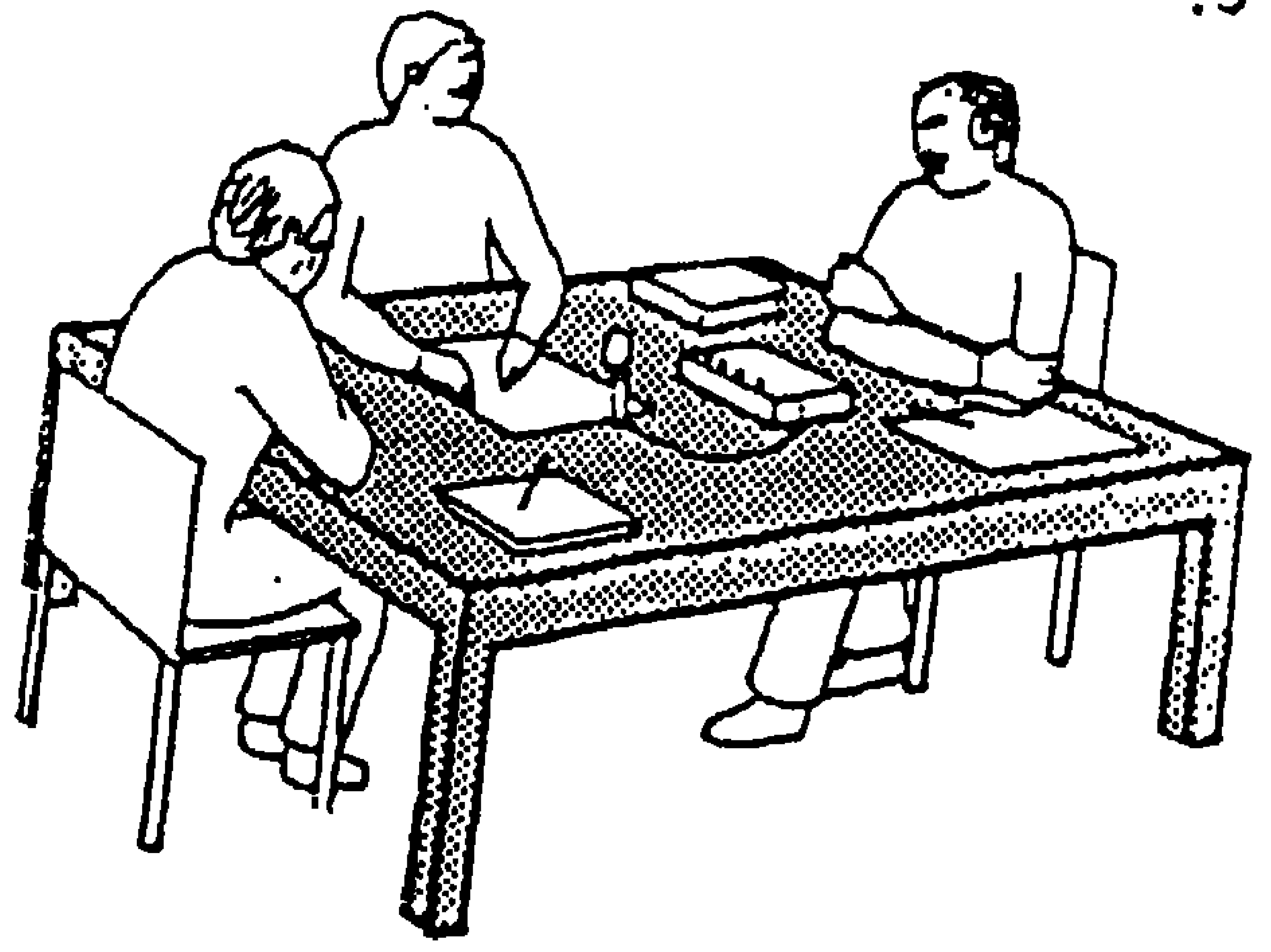
هـ- مطلقاً .

حساب النتيجة (وزع الدرجات كالآتي على كل سؤال)

عندما	تكون	الإجابة	(أ)	تكون	الدرجة	(1)
"	"	"	(ب)	"	"	(2)
"	"	"	(جـ)	"	"	(3)
"	"	"	(د)	"	"	(4)
"	"	"	(هـ)	"	"	(5)

- إذا	كانت الدرجة	تقع	بين 1 - 24	فالمجموعة	ضعيفة جداً
- "	"	"	25- 48	"	ضعيفة
- "	"	"	49 -73	"	متوسطة
- "	"	"	74- 98	"	جيدة
- "	"	"	98- 120	"	جيدة جداً

وكي تستفيد من هذا التمرين ، اجمع النقاط التي حصلت فيها على أقل من 3 درجات ، وسوف تمثل القصور في أداء الجماعة ، وابدأ بوضع خطة الحل عن طريق تعظيم الدرجة .



ثانياً ... اختبر معلوماتك عن مهارات العمل الجماعي.
TEST YOURSELF

ضع علامة ✓ أو × أمام العبارات التالية :-

( ) - يجب أن يقوم عضو الجماعة بأداء العمل المكلف به من القائد حتى لو كان فوق طاقته ؟

( ) - عندما يرفض أحد الأعضاء القيام بعمل مطلوب منه، يجب على القائد أن يرغمه على ذلك ؟

( ) - يجب مكافأة العضو مادياً أو أدبياً على ما يقوم بإنجازه بصورة فورية ؟

( ) - السلطة المقترنة بالعمل يجب أن تكون مساوية للمسئولية المتصلة بهـا ؟

( ) - عندما يتولى أحد الأعضاء منصباً قيادياً تتغير إتجاهاته وخصاله ؟

( ) - كلما إرتفع الفرد في السلم القيادى ، زاد ولاؤه للإدارة .

( ) - تظهر قوة الجماعة أحياناً عن طريق دستورها أو تقاليدها .

( )- لاتتشابه أسباب عضوية الأشخاص في الجماعات تشابهاً تاماً حيث قد لا ينضمون لأسباب مختلفة .

( ) - القيادة والتبعية وجهان لعملة القيادة .

( )- تخلف الأعضاء أو تأخرهم عن الاجتماع يعني اللامبالاة .

( )- الاهتمام الرئيسي لأعضاء الجماعة هو البحث عن مكانة ومركز في الجماعة .

( ) إذا شعر الأعضاء بمشاركتهم في المشكلة فسوف يعملون بجد من أجلها .

(   )- القائد الناجح هو الذي يعمل على تقديم المساعدة عند اختيار طرق العمل المناسبة .

(   )- الفرد يسعى للعلاقة مع الآخرين من خلال الجماعة لما تؤمنه له من عطف ، ولكنه يضحي ببعض حاجاته الأخرى .

(   )- الجماعة تعني ثلاثة شروط : الحاجة - المصالح - تنظيم العلاقات .

(   )- الجماعة ليست هدفاً بذاتها بل هي وسيلة .

(   )- الوسيلة الوحيدة للإبقاء على وجود الجماعة هي العمل على إعادة تنظيمها ، وضمان الانتماء إليها .





ثالثاً ... السيد | جامع على الجمعى

مديـر إدارة التطويـر

(دراسة حالـة)



السيد إجامع على الجمعي - مدير إدارة التطوير

حـــالـــة دراسيـــة

جامع على الجمعي مدير إدارة التطوير بشركة المنتجات الصناعية ، وكان يقود فريق من العاملين المتخصصين في مجال الأبحاث والدراسات ، وجمع البيانات ، وتشغيل أجهزة الحاسبات الآلية ، وكتابة التقارير ، واقتراح الحلول المناسبة .

وكانت طبيعة عملهم هذه تتطلب الكثير من الاجتماعات والمناقشات إلا أن السيد /.جامع كان يجد صعوبة بالغة في الوصول إلى نتيجة في أي اجتماع حيث لاحظ الآتـــى :-

1- عــدم صبــر الأعضــاء بعضهم على بعــض .
2- مهاجمة الأفكار قبل التعبير عنها تعبيراً كاملاً .
3- تحيز الأعضاء وعزوفهم عن الوصول لاتفاق .
4- العنف في تقديم المقترحات .
5- محاولة النيل من بعضهم بطرق خفية .
6- إصرار الجماعة على أنها لن تحقق تقدماً .
7- معارضة الأعضاء لمقترحـــات الرئيس .
8- تشكيك الأعضاء في مهارات وقدرات بعضهم .

وقد أرسل السيد / مدير عام شركة المنتجات الصناعية خطاباً شديد اللهجة إلى السيد جامع على الجمعي ينذره فيه بأنه في حالة عدم سيطرته على الأمور في إدارته وتحسين أداء الإدارة فإنه سوف ينقله مديراً لإدارة الشكاوى.

وقد دعا السيد جامع بعض كبار الموظفين لديه لمناقشة الوضع ومحاولة وضع خطة للاصلاح حتى لايفقد المكاسب المادية والأدبية في وظيفته هذه .

وتصور أنك أحد أعضاء هذا الاجتماع فماذا يمكن أن تساهم به ؟

* تشخيص المشكلة وأسبابها .
* اقتراح بعض الحلول السريعة .
* اقتراح بعض الحلول طويلة الأجل .

رابعاً ... الوصايا العشر لعضو الجماعة المتطلع للقيادة

THE TEN COMMANDMENTS FOR THE GROUP MEMBER LOOKING FOR LEADERSHIP

1- اطلب النصائح من الآخرين دائماً .

2- ضع شبكة اتصالات ومعلومات قوية.

3- اظهر ثقتك بنفسك .

4- شجع المنافسة بين الطموحين .

5- احبط أية معارضة قبل أن تولد .

6- اجعل لديك دائماً البدائل الجاهزة .

7- لا تشارك إلا في الأحلاف الرابحة والمثمرة.

8- إلجأ دائماً للتفاوض وابعد عن الصراع .

9- اجعل لك مستشارين تلجأ إليهم .

10- اعمل حساباً لردود أفعال الآخرين.

المراجع العربية

1- بيرى م. سميث ، تولى المسئولية ، دليل عملي للقادة ، ترجمة عبدالرحمن عثمان - مركز الكتاب الأردني 1989 .

2- جعية تعليم الكبار الأمريكية ، تدريب قادة الجماعات ، ترجمة محمد عماد الدين إسماعيل ، سلسلة العلاقات الإنسانية دار القلم القاهرة 1963 .

3- جون . وجاردنر ، التميز والموهبة والقيادة ، ترجمة محمد محمود الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة ، الكويت ، لندن 1989 .

4- جريس لوكاس البوت ، كيف تساعد الجماعات على إتخاذ القرارات ، ترجمة محمود محمد الشريف ، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1981 .

5- ج.ب هونج وآخرون ، الجماعة والسلطة والاتصال ترجمة د. نظر جاهل، انمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت 1991 .

6- جمعية تعليم الكبار الأمريكية ، كيف تعمل الجماعات ، ترجمة محمد عبدالهادي عفيفي (دكتور) الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة 1976.

7- جمعية تعليم الكبار الأمريكية ، كيف تعمل الجماعات ، ترجمة محمد عبدالهادى عفيفي (دكتور) ،الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة 1976 .

8- عبدالحي عبدالحفيظ القاضي (دكتور) سيكلوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة 1984 .

9-كامل محمد المغربي(دكتور) السلوك التنظيمي،مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن ، عمان1993.

10- محمد صالح بهجت (دكتور) المدخل في العمل مع الجماعات المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية 1985 .

11- محمد عبدالغني حسن (دكتور) ، القيادة ، المعهد العالي للتعاون الزراعي ، القاهرة 1992 .

12- ليونارد . سايلس ، القيادة وحقيقة ما يفعله المديرون الأكفاء وكيف يفعلونه ترجمة كمال السيد ، توزيع مؤسسة الأهرام 1979 .

المراجع الأجنبية

1- AMERICAN ASSOCIATION OF AGR., COMMUNICATION HANDBOOK U.S.A .

2- JRWINL GOLDSTEIN, TRAINING IN ORGANIZATIONS, OOKS/COLE PUBLISHING COMPANY, U.S.A, 1986 .

3- LOUSIE M.BERMAN, SUPERVISION STAFF DEVELOPMENT AND LEADERSHIP, CHARLES E. MERRILL PUBLISHING COMPANY, COLUMBUS, OHIO, U.S.A., 1970 .

4- PERR M. SMITH, TAKING CHARGE, PRACTICAL GUIDE FOR LEADERS, NATIONAL DEFENSE UNIVERSITY PRESS, WASHINGTON, D.C., 1989 .

5- ROGER BUCKLEY AND JIM BUCKLEY, THEORY AND PRACTICE. BIDDLES LTD, GUILDFORD, 1989 .

6- VINCENT A MILLER, GENERAL MANAGER, CONSUMER AFFAIRS TRINING , ASTD, U.S.A., 1979 .

7- W. BRENDAN REDDY, (PH.D) AND OTHER, TRAINING THEORY AND PRACTICE, NTL,U.S.A., 1987 .

8- W.BRENDAN REDDY (PH.D) WITH KALEEL JAMISON, TEAM BUILDING, NTL, U.S.A., 1988 .

الفهرس

الباب الأول

التفاعل بين الأفـراد في الجماعة

الباب الثاني

حـركيـة الجمـاعـة

الباب الرابع

الجماعة في خدمة الإدارة

الباب الخامس

التدريب على العمل الجماعي

الباب السادس

التمارين والحالات

أطلب مجموعة كتب مهارات تطوير الأداء ....

صدر منها : (أطلبها تصل إليك فوراً)

(1) مهـارات العمل الجماعـي .... كيف تكون عضواً فعالاً فى جماعتك ؟

(2) مهـارات قيـادة الآخرين .... كيف تكون قائدا متميزا فى عملك؟

(3) مهـارات التـفـــاوض .... كيف تحصل على ما تريـد ؟

(4) مهـارات بنـاء الفـريـق .... كيـف تكـــون فريق العمـــل ؟

(5) مهارات تنظيم وإدارة الوقت .... .كيـف تـديـر وقـتـك ؟

(6) مهـارات الإتصال الفـعـال .... فـن الاستمـاع والحـديـث .

(7) مهارات التدريب (إعداد المدربين) ..... كيـف تغير أداء الآخـرين ؟

(8) مهارات التفكير الإبتكارى والإبداعى ..... كيـف تكـون مبـدعــاً ؟

(9) مهـــارات إدارة الأزمـــات ...... الأزمـة بيـن الوقـايـة منها والسيطـرة عـليـهـا.

(10) مهـــارات تعليم الكبـار .... الطريق إلى التعليم المستمـر.

(11) مهـــارات إدارة الأداء . ... معايير وتطبيقات الجودة في الأداء .

(12) مهـــارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب .

.... تطبيقات الأيزو 9000 في التعليم والتدريب

(13) مهـــارات الإرشــاد أثنـاء الإشراف . ...التوجية أثناء العمل

(14) مهـــارات البيــع . ... كيف تحقق رغبات الشركة وعملاؤها

مجموعة مهارات تطوير الأداء


Bibliotheca Alexandrina
1167464